



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**DINOMAR MIRANDA DOS SANTOS**

**MAPEAMENTO DE STAKEHOLDERS: UMA FERRAMENTA  
IMPRESCINDÍVEL PARA O SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR**

Brasília  
2015

**DINOMAR MIRANDA DOS SANTOS**

**MAPEAMENTO DE STAKEHOLDERS: UMA FERRAMENTA  
IMPRESINDÍVEL PARA O SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília  
(UniCEUB/ICPD) como pré-requisito  
para obtenção de Certificado de  
Conclusão de Curso de Pós-graduação  
*Lato Sensu* em Gestão da Comunicação  
das Organizações.

Orientador: Prof. MSc. Fabyola  
Simonassi

Brasília  
2015

**DINOMAR MIRANDA DOS SANTOS**

**MAPEAMENTO DE STAKEHOLDERS: UMA FERRAMENTA  
IMPRESINDÍVEL PARA O SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília  
(UniCEUB/ICPD) como pré-requisito  
para a obtenção de Certificado de  
Conclusão de Curso de Pós-  
graduação *Lato Sensu* em Gestão  
da Comunicação das Organizações.

Orientador: Prof. MSc. Fabyola  
Simonassi

Brasília, 22 de agosto de 2015.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Nome completo

---

Prof. Dr. Nome completo

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, ao meu pai, Orlandino Santos (já falecido), que sempre foi o meu espelho de vida; à minha mãe, Maria Miranda, que foi sempre foi o meu esteio de ética e de valores; à minha esposa Fernanda Miranda, minha companheira de momentos tristes e alegres, orientadora de sempre, aos meus filhos, Diego e Giovanna Miranda, razão da minha vida, aos meus irmãos Emerson e Lindomar Miranda.

## **AGRADECIMENTO (S)**

Agradeço a todos os professores do Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação das Organizações do Uniceub, por terem me proporcionado momentos de aprendizado, amadurecimento, refinamento intelectual e a oportunidade de travar contato com o que há de mais novo nos conceitos e pensamentos modernos da Comunicação. Agradeço também a oportunidade de ampliar a minha rede de relacionamentos profissionais e afetivos, pois os colegas e amigos forjados ao longo do curso permanecerão firmes e com a saudável relação de aprimoramento e de amizade.

“A arte só oferece alternativas a quem não está prisioneiro dos meios de comunicação de massas”, Umberto Eco.

## RESUMO

O presente trabalho acadêmico tem por objetivo identificar quais são os *stakeholders* mais relevantes do Superior Tribunal Militar (STM), assim como identificar o tipo de influência que estes atores exercem sobre a organização. Para alcançar este objetivo, adotou-se como base o modelo de identificação e classificação proposto por Almeida, Fontes Filho e Martins (2000). Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, em que se utilizou a estratégia de estudo de caso com entrevista focalizada. A coleta de dados foi realizada através de entrevista focalizada. A pesquisa mostra um grupo de quarenta e oito potenciais *stakeholders* do STM e classifica cada um destes atores de acordo com sua influência sobre a organização e faz a identificação dos agentes. Os resultados mostram que a maioria dos *stakeholders* *que são compreendidos como* influenciadores dos *inputs* da organização são também vistos como influenciados pelos seus *outputs*, o que caracteriza certo grau de interdependência entre suas atividades. O trabalho mostra ainda cinco tipos distintos de categorias de atores: definitivos, discricionários, exigentes, irrelevantes e dependentes. Verifica-se uma predominância de atores classificados como dependentes, os quais têm que contar com o apoio de um *stakeholder* poderoso ou com a benevolência e voluntariado da organização para satisfazer suas pretensões.

**Palavras-chave:** Superior Tribunal Militar. Identificação de *stakeholders*. Classificação de *stakeholders*. Planejamento estratégico. Comunicação.

## ABSTRACT

This academic work aims to identify what are the most important stakeholders of the Superior Military Court (STM), and identify the type of influence that these actors have on the organization. To achieve this goal, we adopted based on the model of identification and classification proposed by Almeida Filho Sources and Martins (2000). This is a qualitative and descriptive study, which used the case study strategy with focused interview. Data collection was conducted through focused interview. Research shows a group of forty-eight potential stakeholders and classifies each of these actors according to their influence on the organization and makes the identification of the agents. The results show that the majority of stakeholders that are understood as influencing the organization's inputs are also seen as influenced by their outputs, which characterizes certain degree of interdependence between their activities. The work also shows five different types of categories of actors: definitive, discretionary, demanding, dependent and irrelevant. There is a predominance of actors classified as dependent, which have to rely on the support of a powerful stakeholder or the organization of grace and volunteering to satisfy their claims.

**Key words:** Superior Military Court. Identification of stakeholders. Classification of stakeholders. Strategic planning. Communication.

## SUMÁRIO



<b>INTRODUÇÃO</b>	09
<b>1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	12
1.1 Teoria dos stakeholders	13
1.2 Conceito de Estratégia	19
1.3 Conceito de Planejamento	23
1.3.1 Conceito de Planejamento Estratégico	27
<b>2 ESTUDO DE CASO</b>	31
2.1 Resumo histórico do STM	33
2.2 Sedes do STM	36
2.3 STM no século XXI	38
2.3.1 Planejamento Estratégico do STM	41
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	43
3.1 Coleta de Dados	44
3.2 Metodologia empregada na identificação dos stakeholders	49
3.3 Metodologia empregada na Classificação dos stakeholders	51
<b>4 RESULTADOS</b>	58
4.1 Identificando influenciadores de inputs, de outputs e agentes	59
4.2 Classificação dos stakeholders do STM em suas categorias	64
<b>CONCLUSÃO</b>	69
<b>REFERÊNCIAS</b>	71

## INTRODUÇÃO

A internet, as mídias sociais e o enorme aparato das novas tecnologias trouxeram ao mundo contemporâneo algo que faltava na longa trajetória da humanidade no mundo da comunicação, principalmente a comunicação mediada: a interatividade e a possibilidade de as pessoas estarem em vários lugares ao mesmo tempo. Esse novo aparato moderno aproximou as pessoas, antes distantes, por meio de conectividade direta e, por óbvio, mudou o modo de relacionamento, não apenas das pessoas com milhares de outras, como também das organizações com os seus *stakeholders*.

No entanto, mesmo imerso nesse mar de conectividade e podendo dar às organizações ferramentas de se comunicar diretamente com os seus públicos, esse aparato tecnológico ainda não foi capaz de substituir, por exemplo, o relacionamento face a face e nem mudar o conceito, a reputação que as instituições gozam perante seus públicos. Reputação que, por certo, não é construída apenas em páginas de jornais, em excelentes manejos de sites e mídias sociais. A imagem que os públicos têm de determinada organização ultrapassa a identidade corporativa ou a simples comunicação diária, através de diversas ferramentas. Ela é construída ao longo do tempo, a duras penas, nas ações diárias das atividades, sempre tomando, em primeiríssimo lugar, os valores institucionais, a ética, a responsabilidade, o compromisso social, o respeito a regras e leis. Isso pode ser o “fiel da balança” entre a credibilidade ou o descrédito da organização com o que há de mais importante para ela: os seus públicos, a razão de ser da organização.

Saber que imagem, que conceito, que reputação da organização há na cabeça de cada indivíduo, no conjunto de seus *stakeholders*, para, a partir desse conhecimento, traçar estratégias de comunicação, ou até ações de mudança de

cultura e de identidade, com vista a ter sua reputação melhorada. Conforme bem leciona Bueno (2012), as organizações, gradativamente, vêm se dando conta de que os chamados ativos intangíveis têm um valor crescente no mundo dos negócios e, gradativamente, vêm dedicando a eles a atenção devida. Ainda segundo o autor, a força da marca, a imagem ou reputação, a inovação, o chamado capital humano ou intelectual, a cultura organizacional, os relacionamentos com os *stakeholders*, a responsabilidade social são, hoje, atributos constituintes do valor da organização. E para medir, avaliar, apreciar como anda a imagem organizacional ante a seus públicos, há diversas ferramentas. A principal delas é a Auditoria de Imagem, que compreende o estudo, a pesquisa, a análise da imagem e ou a reputação de uma organização junto aos seus públicos de interesse. “Ela se constitui num caso particular, absolutamente relevante, de uma Auditoria de Comunicação” (BUENO, 2012, p. 27).

Mas para se proceder qualquer tipo de Auditoria de Imagem, com pesquisa estruturada e com profundidade, antes de tudo, é preciso mapear, pormenorizadamente, cada público, cada segmento de público. É preciso caracterizar os stakeholders da organização, sendo este o primeiro passo imprescindível.

É isso que se pretende intentar no Superior Tribunal Militar (STM), um dos tribunais superiores do país, a última instância da Justiça Militar Federal: mapear e conhecer as principais características de seus públicos. O STM possui um público vasto, exigente e estratégico, no entanto, não o tem mapeado e tão pouco domina a imagem que esse mesmo público tem da instituição. Por isso é que se faz mais do que necessário fazer o mapeamento dos *stakeholders*, para posteriormente, realizar-se uma qualificada Auditoria de Imagem (Auditoria de Opinião).

Dessa forma, o estudo propõe-se a abordar a seguinte questão central: Quais são os *stakeholders* do Superior Tribunal Militar? Quais as principais características de cada segmento de público e qual o nível de influência de cada um deles sobre a Organização?

O presente trabalho foi então estruturado em quatro capítulos. No primeiro, apresenta-se a fundamentação teórica sobre os *stakeholders*, trazendo as principais correntes de pesquisa sobre o assunto. O segundo traz o estudo de caso, em que figura como protagonista o Superior Tribunal Militar (STM), o mais antigo e tradicional tribunal do país. Neste capítulo, faz-se um resumo histórico da organização e explicitam-se as suas principais características. No terceiro capítulo, são apresentados as metodologias empregadas para a identificação e para classificação dos stakeholders da Organização. E no quarto e último trazem-se os resultados da pesquisa realizada junto aos gestores da área de Comunicação, Diretoria de Pessoal e Gestão Estratégica do Tribunal.

O referencial teórico discorre sobre os fundamentos da teoria dos *stakeholders*, enfatizando sua origem, os diferentes conceitos de *stakeholders*, assim como, suas correntes conceituais. Está subdividida em subseções que tratam sobre a classificação e as formas de identificação dos *stakeholders*, seguida pela relação existente entre a teoria dos grupos de interesse e a adoção de um planejamento estratégico.

## 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como afirma Delgado (2011), a gestão voltada aos *stakeholders* não incorpora sempre a participação direta dos grupos de interesse, mas possui como alicerce para a construção de suas estratégias e ações a identificação e gestão eficiente das necessidades desses grupos, possibilitando um melhor relacionamento da organização com os *stakeholders*, que se tornam o foco da criação de valor da organização pública ou privada (DELGADO, 2011).

Quando se trata de planejar a comunicação organizacional, é essencial identificar a atuação dos inúmeros agentes e saber o grau de influência que cada um possui junto à organização. Obviamente, o relacionamento entre os diversos *stakeholders* e o Superior Tribunal Militar nem sempre foi e é harmonioso. Há os públicos apoiadores, quem entendem o papel social e político da Instituição, mas há também grupos, até numerosos, que desconhecem esse papel e até fazem campanha no intuito de pedir a extinção dessa justiça federal especializada. Assim, identificar seus *stakeholders* e o seu grau de influência torna-se relevante por permitir, posteriormente, um estudo aprofundado de cada segmento e uma maior reflexão sobre quais políticas de comunicação deve-se adotar.

Apesar da teoria dos *stakeholders* ter sido criada há mais de trinta anos, ainda são escassas as publicações sobre o tema no Brasil, principalmente de livros. No entanto, é possível notar alguns estudos (teses, dissertações e artigos) sobre o tema. Ao realizar uma busca no Banco de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), em janeiro de 2015, da expressão *stakeholders* foram encontrados mais de quatrocentos registros.

## 1.1 Teoria dos Stakeholders

Um importante e notável artigo publicado na Revista Ibero-Americana de Estratégia, produzido pelos pesquisadores Heinzen, Rosseto, e Altoff (2013), traz importantes pontos da teoria sobre os stakeholders, sua influência e importância junto às Organizações.

O conceito de *stakeholders* passa a ser difundido de forma mais ampla a partir da década de 1980, com a publicação da obra intitulada *Strategic management: a stakeholders approach*, por Freeman em 1984. A ideia da gestão voltada para os grupos de interesse surge como uma forma de oposição ao modelo vigente naquela época que direciona as ferramentas de gestão exclusivamente à aquisição de lucro por parte dos *shareholders* (acionistas). Assim, o foco da gestão torna-se mais amplo, deixa de estar voltado unicamente aos acionistas (teoria dos *shareholders*) e passa a incorporar outros agentes como os funcionários, a comunidade local, os fornecedores, o Governo, os investidores, entre outros.

A implantação da gestão voltada para os *stakeholders* contribui para a adoção de princípios éticos nos negócios, já que considera como *target* das empresas a criação de valor e não o lucro. A criação de valor passa necessariamente pela construção de princípios éticos voltados não só para o consumidor, mas para todos os grupos de interesse da empresa. O viés ético presente na teoria dos *stakeholders* é enfatizado por Donaldson e Preston (1995), Gibson (2000) e Carroll (2004).

Segundo Delgado (2011), normalmente, entende-se como *stakeholders* aquele grupo que possui interesse em uma determinada área ou empresa, e que deve ser sempre considerado no processo de planejamento e gestão. O próprio

significado da palavra inglesa já remete ao seu conceito mais difundido. *Stake* pode ser traduzido como interesse e *holders* significa aquele(s) que tem a posse, que são donos de alguma coisa; dessa forma, juntando os dois termos, a palavra *stakeholders* pode ser traduzida como aqueles que têm interesse em algo.

Na visão de Freeman (1984), os *stakeholders* são conceituados como o conjunto de grupos (sejam entes públicos ou privados) que, ao mesmo tempo, afetam uma determinada organização e também são afetadas por ela.

Freeman (1984), Carroll (2004) entende *stakeholders* como aqueles grupos ou indivíduos com os quais a organização interage ou onde existe dependência mútua, qualquer indivíduo que afeta ou é afetado pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos de uma organização são considerados seus *stakeholders*. Para Donaldson e Preston (1995), o conceito mais adequado para *stakeholders* é de um conjunto de grupos que possuem interesses legítimos nas ações de uma determinada organização, podendo essa relação de interesses ser transitória ou permanente. Para Delgado (2011), neste segundo caso, a relação entre os *stakeholders* e a empresa está baseada em algum aspecto contínuo ou de longo prazo, a exemplo de sua filosofia de gestão ou de padrões éticos adotados. Apesar dos conceitos apresentados anteriormente serem semelhantes, nem todos os estudiosos observam *stakeholders* da mesma forma.

Para Bowen (1957), *stakeholders* são parceiros da empresa, termo abrangente que procura explicitar os graus de comprometimento e de dependência recíproca da empresa com os seus diversos públicos. Delgado (2011) compara os autores. Para ela, outra possibilidade para definir *stakeholders* é segundo o grau de importância relativa que têm, ou seja, quão importante é o *stakeholder* A em relação

ao *stakeholder* B (STARIK, 1993). Para relativizar, alguns critérios são estabelecidos: Freeman (1984) usa o critério da cooperação e competitividade.

Para Starik (1994, apud FRIEDMAN; MILES, 2006), por exemplo, os *stakeholders* incorporam além das pessoas, outros seres vivos, como animais e plantas, seres não vivos (como pessoas que já morreram e que ainda não nasceram) e até mesmo elementos que não possuem forma física, a exemplo de sentimentos e valores pessoais.

Freeman e Reed (1983) propõem duas definições de *stakeholder* em sentido amplo, o qual inclui grupos que são amigáveis ou hostis, e em sentido limitado, o qual captura a essência da definição da responsabilidade social, mas é mais específico. O sentido amplo dos *stakeholders* converge para qualquer grupo ou indivíduo identificável que possa afetar a realização dos objetivos organizacionais ou quem é afetado pela realização de objetivos organizacionais. Já no sentido limitado significa qualquer grupo ou indivíduo identificável dos quais a organização é dependente para que continue sobrevivendo.

Outros autores utilizam uma definição mais restrita (BOWIE, 1988; HILL; JONES, 1992; NÄSI, 1995), entendendo *stakeholders* como atores - ou categorias de atores tais como empregados, gerentes, fornecedores, proprietários e clientes - portadores de interesses e expectativas sobre a organização sem os quais a organização não seria possível. Além de possibilitar um conjunto estreito ou amplo como definição, sua localização pode se dar em nível de país, e das práticas de relacionamento de suas organizações com a sociedade em geral. Assim, por exemplo, Thompson et al. (1991) denomina *stakeholder* a qualquer ator - pessoa, grupo, entidade - que tenha uma relação ou interesses - diretos ou indiretos - com ou sobre a organização. Clarkson (1994; 1995) define *stakeholders* como pessoas



ou grupos que têm ou reivindicam posse, direitos ou interesses em uma organização. A partir daí, afirma Delgado (2011), surge uma gama de conceituações acerca do termo *stakeholders*.

As diversas definições de *stakeholders* variam segundo uma orientação geral semelhante, conforme Donaldson e Preston (1995, apud KARENINA, 2011):

Alguém olhando dentro desta grande e envolvente literatura com um olhar crítico observará que o conceito de *stakeholder*, modelo de *stakeholder*, gerenciamento de *stakeholder* e teoria de *stakeholder* são explicados e usados por vários autores de maneiras diferentes e criticados com frequentes evidências e argumentos contraditórios.

Delgado (2011) afirma que Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem definir o princípio de quem e o que realmente conta na identificação de *stakeholders* a partir de três atributos:

- a) poder para influenciar a firma ou a organização;
- b) a legitimidade destas relações;
- c) e o impacto de suas exigências sobre a organização.

Atkinson e Waterhouse (1997), conforme explica Delgado (2011), propõem que os *stakeholders* sejam classificados em primários e secundários. Os primários seriam aqueles sem os quais a organização não sobreviveria (os acionistas, empregados, fornecedores e consumidores). Os *stakeholders* secundários têm algum grau de importância, contudo, sem comprometer a existência da organização (comunidade, governo e outras organizações). Dentro dessa linha, Orchis, Yung e Morales (2002, apud KARENINA, 2011) apresentam o conceito de *stakeholders* como grupos de interesse que se relacionam, afetam e são afetados pela organização e suas atividades.

Na dimensão mais ampla do conceito de *stakeholders* estão as contribuições que buscam estabelecer as relações a partir dos efeitos. O conceito de Freeman (1984), considerado o mais amplo, abre espaço para virtualmente qualquer pessoa ou entidade que possa afetar ou ser afetado pela organização. Com base em Freeman (1984), Starik (1993) propõe que o conceito seja estabelecido a partir do corte feito pelo pesquisador, pois o que afeta ou é afetado pela organização pode incluir todos os seres em geral. Nesta dimensão, o conceito não é passível de operacionalização e é capaz de fornecer os subsídios necessários para que administradores reconheçam e atuem no sentido de avaliar os interesses desses agentes. (DELGADO, 2011).

Por outro lado, no nível restrito, estão as contribuições que visam definir grupos e seus interesses para a atividade econômica da organização. No contexto da relação entre a organização e seus *stakeholders*, Frooman (1999) declara que a resposta para o desenvolvimento dos *stakeholders* deve ser respondida por três perguntas gerais:

- a) quem eles são?
- b) O que eles querem?
- c) Como eles estão tentando fazer isto?

Frooman (1999) sugere que as duas primeiras perguntas têm sido endereçadas pelos pesquisadores, enquanto a terceira tem sido negligenciada. Assim, ele investiga a terceira pergunta para entender a influência dos *stakeholders* sobre as estratégias das empresas, buscando compreender os fatores determinantes que influenciam na gestão estratégica.

Ainda segundo Delgado (2011), os estudos sobre *stakeholders* são apresentados sob ampla gama de enfoques. As diferenças são, basicamente, sob o grau de importância dos *stakeholders* para as organizações. Para autores como Atinkson e Waterhouse (1997), Shankman (1999) e Berman; Wicks; Kotha e Jones

(1999), a importância dos *stakeholders* é determinada pelo grau da sua contribuição para a performance organizacional.

Segundo essa preposição, o objetivo das organizações é atender a um *stakeholder* em particular: os acionistas. Os demais estão presentes e são importantes à medida que possam contribuir para geração de lucros. No outro extremo, se alinham autores como Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995), Jones (1995), Metcalfe (1998) e Moore (1999) que consideram que o objetivo das organizações é atender aos interesses de todos os *stakeholders*: os acionistas são apenas mais um grupo de *stakeholders* cujos interesses as organizações devem atender, e não os únicos e mais importantes. Não haveria, assim, interesses mais importantes ou mais legítimos que outros.

Assim, para Delgado (2011), os estudos de (AGLE et al., 2008; DJELIC, VRANCEANU, 2006; SENDJAYA, SARROS, SANTORA, 2008;) contribuem ao investigar “como” a teoria dos *stakeholders* irá enfrentar os desafios de seu sucesso, abordando o estado atual e futuro dos *stakeholders* de forma consistente. Neste contexto, verifica-se que a teoria dos *stakeholders* está presente na academia há mais de 30 anos, sendo pesquisada, discutida e revisada e continua a chamar atenção de inúmeros pesquisadores (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008).

Salienta-se que parte da discussão do marco teórico está inserida na metodologia da pesquisa, o que facilitará a leitura e compreensão deste estudo, levando em consideração que a metodologia da pesquisa está relacionada com a teoria deste estudo, especialmente no que trata do modelo de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), que serve de base para a coleta e as análises. (DELGADO, 2011).

## 1.2 Conceito de Estratégia

Não é possível falar de stakeholders sem conhecer um mínimo de dois conceitos chaves da Teoria Geral da Administração: Estratégia e Planejamento.

O que é estratégia? A palavra estratégia vem do grego “strategos”, a arte do general. De acordo com Maximiano (2006, apud ) estratégia é “a seleção dos meios para realizar objetivos”. A palavra herdada dos gregos diz respeito ao cargo e/ou a dignidade de ministro da guerra, ou seja, comandante de uma batalha, em Atenas. O mesmo autor fez um levantamento da definição de estratégia para diversos autores contemporâneos da administração, e segue aqui alguns dos conceitos definidos:

- Hamel e Prahalad (1995) definem a estratégia como o processo de construção do futuro, aproveitando competências fundamentais da empresa.

- Bateman e Snell (1996) definem o termo como o padrão de alocação dos recursos para realizar os objetivos da organização.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) também adotam tal prática, buscando resposta em autores especialistas no tema, mas não conceituam o termo sob uma única ótica, e optam por listar áreas de concordância, no que diz respeito à natureza da estratégia. De acordo com Chaffee (1985, p. 89- 90) apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 21), seguem os temas em comum quanto à definição do termo:

- A estratégia diz respeito à organização e ao ambiente;
- A essência da estratégia é complexa;
- A estratégia afeta o funcionamento da organização;

- A estratégia envolve questões relativas ao caminho determinado, assim como o processo de se determinar este caminho;
- A estratégia realizada quase nunca é a mesma que foi planejada;
- As estratégias existem em níveis diferentes da organização, do chão-de-fábrica à alta cúpula;
- A estratégia envolve um exercício de definição de conceitos e análise da realidade.

De acordo com Nicolau (2001), o conceito de estratégia é frequentemente utilizado no sentido militar. Neste sentido exclui a escolha dos fins pertencente ao domínio político ao mais alto nível e dos planos detalhados para os atingir (tática). Próximo deste sentido, em gestão empresarial, alguns autores separam a definição dos objetivos e a formulação da estratégia.

Estratégia é então "a principal ligação entre fins e objetivos e políticas funcionais de vários setores da empresa e planos operacionais que guiam as atividades diárias" (HOFER; CHENDEL, 1978 apud NICOLAU, 2011), isto é, compreende a escolha dos meios e articulação de recursos para atingir os objetivos (HOFER; SCHENDEL, 1978; THIETART, 1984 apud NICOLAU, 2011), que pode tomar a forma de um "plano unificado, compreensivo e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente" (JAUCH; GLUECK, 1980 apud NICOLAU, 2011). Ainda segundo Nicolau (2001), um ponto de vista mais alargado do conceito é partilhado por outros autores, que consideram os objetivos inseparáveis da definição de políticas e das ações organizadas com vista a atingi-los. Neste sentido, estratégia é a determinação dos objetivos de longo prazo, das políticas e ações adequadas para atingi-los e a correspondente afetação de

recursos, isto é, a estratégia compreende a definição dos objetivos e dos meios, conforme Chandler (1962 apud NICOLAU, 2011).

As definições de estratégia (NICOLAU, 2001) revelam ainda, diversidade nos aspectos em que cada autor dá ênfase especial. Assim, o processo de tomada de decisão, isto é, a definição de regras de decisão em condições de desconhecimento parcial, é particularmente acentuado por Ansoff (1965); a afetação de recursos constitui o centro do problema para Ramanantsoa (1984), enquanto a indústria, área principal em que a concorrência ocorre, é fundamental em Porter (1985). Numa perspectiva diferente, Thiétart; Martinet (1984, apud NICOLAU, 2011) dão relevo aos atores envolvidos, preocupando-se com quem define a estratégia. Preconizando uma atitude ativa de constante adaptação aos desafios externos, Mintzberg (1987,1988,1988a,1990) centra-se nas decisões e ações que se vão desenvolvendo para fazer face ao meio envolvente.

Para Nicolau (2001), esta diversidade de definições, umas mais restritas outras mais abrangentes, que se centram ou não em certos aspectos particulares, levantam a questão de decidir qual a perspectiva considerada mais pertinente para o estudo destas matérias.

No mundo contemporâneo, altamente competitivo, qualquer organização que se preze necessita ter estratégias, inclusive para sobreviver. Nesse intento, fazer uso da matriz de SWOT é considerado o “pulo do gato”. É dela que se toma o ponto de partida para todas as ações estratégicas da empresa ou da organização.

A Análise SWOT ou Análise FOFA ou FFOA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, em português) é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente). É usada como base para gestão e

planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog à gestão de uma multinacional. O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Para Simonassi, Bia (2015), a matriz de SWOT é hoje uma das principais ferramentas do planejamento estratégico. Foi criada na Universidade de Stanford, Califórnia, na década de 60 e 70. Trata-se de uma ferramenta básica consagrada e simples de usar. SWOT é um acrônimo para *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas); *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (ameaças), utilizando dados do ambiente externo e do ambiente interno da organização.

Ainda de acordo com Simonassi (2015), a depender de onde a organização se encontra após a análise da matriz SWOT, ela pode se enquadrar em potencial de **Desenvolvimento**, quando há predominância de forças; **Crescimento**, quando há muitas oportunidades; **Manutenção**, quando se observa muitas ameaças no ambiente externo e **Sobrevivência**, quando suas fraquezas estão em evidência. Estes quatro estágios, quando se interagem, podem se complementar ou se conflitar. Um exemplo de complementação é quando a organização encontra oportunidades (ambiente externo) e forças (ambiente interno) e pode escolher entre crescimento ou desenvolvimento. Se a organização tiver muitas fraquezas e ameaças externas, a melhor estratégia de saída é exigir-se uma linha de austeridade e de redução de custos. “Não existe estratégia certa ou errada, mas aquela adequada àquele momento” (SIMONASSI, 2015).

As principais características das estratégias são simples se seguidas com cautela: devem ser basear no resultado da Análise do Ambiente; devem criar

vantagem competitiva; devem ser viáveis e compatíveis e compatíveis com os recursos; devem ser coerentes entre si; devem buscar o compromisso das pessoas envolvidas; devem ter o grau de risco limitado; devem ser fundamentadas nos princípios da organização e devem ser criativas e inovadoras.

### **1.3 Conceito de Planejamento**

Planejamento é uma palavra que significa o ato ou efeito de planejar, criar um plano para otimizar o alcance de um determinado objetivo. Esta palavra pode abranger muitas áreas diferentes. O planejamento sempre foi um instrumento importante para o ser humano, em qualquer setor da vida em sociedade: na empresa, em casa, no governo e também na escola. Planejar torna possível estabelecer o que se quer a curto, médio e longo prazos; antecipar situações; organizar as atividades; estabelecer prioridades; avaliar. Entretanto, no setor empresarial, o movimento de planejar as ações para se chegar aos fins da instituição decorreu de mudanças ambientais, num lento processo.

As primeiras contribuições para a construção da teoria sobre planejamento surgiram em 1904, por meio da primeira consultora de empresas norte-americana Mary Parker Follet. Mas foi com Taylor e Fayol, ao estudarem o fenômeno organizacional, que surgiu na literatura a noção de planejamento (TAVARES 2000 *apud* PERFEITO, 2007). A revolução industrial deu origem ao estudo sistemático do trabalho e dos princípios da organização e do planejamento. Taylor, pai da administração científica, dedicou-se ao estudo do fenômeno da produtividade da organização, concluindo pela distinção entre as funções de direção das funções de execução. De acordo com Perfeito (2007), foi Taylor quem substituiu o planejamento empírico pelo planejamento que interviesse como função de direção



e como instrumento de organização e padronização do trabalho, sendo uma função que caberia aos diretores. Taylor foi o precursor da análise interna como elemento do processo de planejamento estratégico.

Segundo Perfeito (2007) e Simonassi (2015), nos anos 1920, Fayol define, pela primeira vez, as funções desenvolvidas numa organização, elencando as que são desempenhadas pela administração. Para tanto, as atividades empresarias foram segmentadas em quatro categorias, as quais ele denominou funções: produção, comercialização, finanças e administração. Essa abordagem prevalece até hoje, com alguns desdobramentos e variações, em virtude das inovações tecnológicas e mudanças na forma de administrar, mas em essência, são as mesmas funções vistas com enfoques diferentes e mais modernos. No que concerne ao administrador, Fayol listou as chamadas atividades gerenciais (SIMONASSI, 2015). A partir da abordagem de Fayol, as atividades gerenciais ficaram evidenciadas com clareza: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, conhecidas pela sigla POCCC. Infere-se ainda, a partir dos estudos de Fayol, que o administrador busca o alcance dos resultados organizacionais através da atividade de terceiros.

Segundo Arguin (1988, apud SIMONASSI), a função de planejamento foi chamada por Fayol de previsão, aparecendo no primeiro plano do processo administrativo: prever, organizar, comandar e controlar. Prever significa sondar o futuro e supõe a determinação do fim e dos meios para alcançá-lo. A previsão de Fayol, leciona Perfeito (2007), prefigura os elementos de planejamento estratégico que se encontram na literatura contemporânea. O processo administrativo de Fayol foi retomado por diversos autores, tornando-se um quadro de referência para explicar a função administrativa no interior da organização. Segundo Simonassi

(2015), a teoria das funções do gerente de “POCCC” evoluiu, até chegar no ciclo PDCA (Planejar, Executar, Checar e Agir), desenvolvido por Deming, considerado o “pai da qualidade”.

A base de trabalho de Deming é o controle de processos através do uso de ferramentas e técnicas estatísticas. Simonassi (2015) cita Deming como o incentivador da qualidade, em que o desempenho organizacional tem melhora contínua dentro do Ciclo PDCA, por intermédio de Projetos. “O PDCA sustenta a curva de melhoria contínua prometida pelos projetos”. Ainda segundo Simonassi (2015), ao se completar o ciclo PDCA, o próprio ciclo torna-se uma espiral positiva, de baixo para cima, que é uma espécie de mola propulsora da inovação e do aprimoramento contínuo.

Para Peter Drucker (1962), planejamento é a tomada de decisão antecipada, algo que podemos fazer antes de agir. Pode ser considerado o “plano de voo” que gere o negócio das empresas ou das organizações, definindo as escolhas e caminhos com o objetivo de atingir uma situação futura.

O planejamento, leciona, não diz respeito a decisões futuras, mas a implicações futuras de decisões presentes (DRUKER, 1962), portanto aparece como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo. O planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance de objetivos previamente estabelecidos. Deve-se também considerar a necessidade de os objetivos serem viáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam.

Um indivíduo que utiliza o planejamento como uma ferramenta no seu trabalho demonstra um interesse em prever e organizar ações e processos que vão acontecer no futuro, aumentando a sua racionalidade e eficácia.

Existem três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional (SIMONASSI, 2015). O estudo dos sistemas originou grandes avanços na área tecnológica do planejamento, revolucionando a educação, a organização militar e a forma como são tratados os problemas ecológicos. O conceito de planejamento tem um caráter multidisciplinar. Por exemplo, o planejamento econômico - que surgiu depois da II Guerra Mundial em alguns países ocidentais - tem como objetivo determinar objetivos e meios dentro de uma empresa, criando estratégias que culminam no benefício dessa mesma empresa.

O conceito de planejamento financeiro está relacionado com a atividade de gerir as vertentes financeiras de uma empresa, família, etc. Fazer um orçamento mensal ou poupar para poder comprar alguma coisa são tarefas de planejamento financeiro. No Brasil, o Ministério do Planejamento foi criado em Janeiro de 1962, e o seu nome foi alterando ao longo dos anos, até se tornar no MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Este ministério tem como alguns dos seus objetivos fazer o planejamento e coordenação de políticas de gestão da administração pública federal e viabilizar novas fontes de recursos para planos do Governo.

### 1.3.1 Conceito de *Planejamento Estratégico*

O planejamento estratégico organizacional é uma valiosa ferramenta para dar respostas aos novos desafios, pois proporciona orientação às ações gerenciais em todos os níveis, estabelece e define objetivos para alcançar estratégias formuladas e um rol de ações, programas e projetos conformados à estratégia, diminuindo os riscos de tomada de decisões equivocadas ou ineficientes, iniciativas sem resultados eficazes e desperdícios de recursos, de energia e do tempo de trabalho das pessoas (Planejamento Estratégico da JMU, 2012).

Para Bateman e Snell (1998), a administração estratégica é um processo envolvendo administradores de todos os níveis da organização, que formulam e implementam objetivos estratégicos. Já o Planejamento Estratégico seria o processo de elaboração da estratégia, na qual se definiria a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas (MAXIMIANO, 2006).

Para Kotler (1999), o Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. A direção engloba itens no âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macroobjetivos, objetivos funcionais.

O grau de interação, ensina, entre uma organização e o ambiente, que pode ser positivo, neutro ou negativo, é variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental.

Planejamento Estratégico, de acordo com Munhoz (1993), é o processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação das políticas e dos

programas estratégicos necessários para se atingir objetivos específicos rumo à consecução das metas: é o estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos. Munhoz (1993) diz também que o Planejamento Estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

De acordo com Kotler (1999), o planejamento estratégico do negócio pode ser dividido em etapas. A primeira delas é a Missão. A Visão torna-se tangível com a definição da Missão, que deve conter, por exemplo, as seguintes questões: 1. Qual a razão da existência da organização? 2. Que diferença terá o negócio daqui a 3 ou 5 anos? 3. Quem são, ou deveriam ser, os principais clientes? 4. Quais os principais produtos? 5. Quais são os valores organizacionais?

Outra etapa do Planejamento Estratégico é a formulação da Visão. A Visão relaciona-se diretamente com os objetivos gerais, de longo prazo, descrevendo as aspirações da Organização para o futuro, sem especificar os meios para alcançá-las. É o que se espera ser num determinado tempo e espaço. Descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos da sua existência, normalmente a longo prazo.

Segundo Kotler (1999), a visão com mais efeito é aquela que cria inspiração e esta inspiração é normalmente querer mais, melhor e maior. Assim, ela deve ser ambiciosamente voltada para o futuro e simultaneamente inspiradora, clara, concisa, coerente com a missão, de modo a que todos a compreendam e a sintam. A visão deve, ainda, ser suficientemente atrativa e constituir um desafio, ao mesmo tempo, atingível, por forma a motivar todos os colaboradores.

No processo de formulação do planejamento estratégico não poder faltar a formulação dos Valores da Organização. São ideias fundamentais em torno das quais a organização foi construída. Para Kotler (1999), elas representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue, em termos de padrão de comportamento de toda a equipe, na busca da excelência.

Outra etapa do Planejamento Estratégico são os estabelecimentos dos objetivos estratégicos, que são os resultados a serem alcançados pela empresa ou organização no contexto de seu ambiente, para concretizar a sua visão de futuro e cumprir sua missão. Os objetivos devem ser consistentes com a política e comprometidos com a melhoria contínua, e seus resultados devem ser mensuráveis e atingíveis. Kotler (1999) orienta que para atingir quaisquer que sejam os objetivos propostos por uma empresa, há que se levar em consideração que o negócio tem que ter uma visão generalista, ou seja, não transformar nunca as metas de uma determinada área funcional nos objetivos do negócio.

Para se atingir os objetivos estratégicos, as metas estratégicas são imprescindíveis. As metas estratégicas são mutáveis, mensuráveis e avaliadas por indicadores de desempenho.

Ainda de acordo com Kotler (1999), dentro do Planejamento Estratégico há que se ter a Análise Interna da Organização. Esta etapa permite uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos que a organização possui. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da empresa, que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos constituem ou impedem o seu alcance.

A análise interna envolve a análise de recursos tais como financeiros, máquinas, equipamentos, matérias prima, recursos humanos, tecnologia, que são ferramentas que a empresa dispõe para as suas operações atuais ou futuras.

Por fim, Kotler (1999) orienta para a Análise Externa do Meio Ambiente. Esta etapa trata-se de ver e analisar as condições externas que rodeiam a organização e que lhe impõem desafios e oportunidades. A análise externa envolve mercados abrangidos pela empresa, características atuais e tendências futuras, oportunidades e perspectivas.

## 2. ESTUDO DE CASO

Seguindo os passos sugeridos por Heinzen; Rosseto; e Altoff (2013), passamos a analisar o Superior Tribunal Militar e a Justiça Militar da União (como sistema), órgãos integrantes da Justiça brasileira, que têm a competência de julgar os crimes militares previstos em lei e determinados pela Constituição Federal de 1988.

O STM tem sérios problemas com muitos de seus públicos de interesse, que *a priori*, de forma empírica, sabe-se que muitos não têm uma boa imagem formada sobre a Organização. O foco deste trabalho será identificar os públicos da instituição, mapear cada um deles, para que depois a Organização possa ter subsídios para planejar e contratar uma empresa especializada em ouvir a opinião de cada segmento, através de uma Auditoria de Opinião, feita por intermédio de pesquisa qualitativa e grupos focais, a fim de descobrir como cada público enxerga a organização.

O presente estudo se propõe a identificar e caracterizar cada segmento de público e o grau de influência de cada stakeholder da organização.

A provocação para a escolha do tema se deu em decorrência do interesse em tentar se planejar uma comunicação organizacional eficiente e focada em públicos segmentados, uma vez que a revolução tecnológica experimentada pela humanidade nas últimas décadas trouxe uma enxurrada de informações e uma parafernália de ferramentas de comunicação que digladiam minuto a minuto pela atenção de cada indivíduo. Este cenário obriga, para aquelas organizações que pretendem ser ouvidas, uma comunicação milimetricamente pensada e planejada para cada *stakeholder* identificado.



O próprio Superior Tribunal Militar, atento a essas nuances, realizou recentemente uma pesquisa de Clima Organizacional, justamente para medir como anda a sua imagem e a sua reputação junto ao seu público interno.

A Justiça Militar da União é a justiça mais antiga do País, com mais de 207 anos. Ela decorre da própria existência das Forças Armadas. Como justiça especializada, julga os crimes militares previstos no Código Penal Militar (CPM), tendo como principais jurisdicionados os militares das Forças Armadas e, em certos casos, até civis. Passou a integrar o Poder Judiciário a partir da Constituição de 1934 e seus julgamentos seguem a mesma sistemática do Judiciário Brasileiro. O Superior Tribunal Militar é a segunda e última instância da Justiça Militar da União e funciona como um Tribunal de Apelação. Há também casos ordinários, como os julgamentos de oficiais-generais das Forças Armadas, em crimes militares, que é o foro específico. De seus julgamentos, pode-se recorrer ao Supremo Tribunal Federal. O principal papel da Justiça Militar Federal é manter disciplinados homens e mulheres das Forças Armadas. Imagine forças armadas sem controle, cheio de criminosos, de sectarismos e de grupos, além disso, todos armados? Não seriam forças armadas, mas bandos armados, numa verdadeira ameaça à paz social, à democracia, às instituições e à estabilidade política, social e econômica. Por isso, manter os pilares básicos das Forças Armadas brasileiras – hierarquia e disciplina – é o principal papel do STM e da Justiça Militar da União.

## 2.1 Resumo histórico do Superior Tribunal Militar

Criada em 1808, por ocasião da vinda da família real ao Brasil, a Justiça Militar foi organizada formalmente em torno de duas instâncias, os Conselhos de Guerra e o Conselho Supremo Militar e de Justiça (CSMJ). Este Conselho acumulava funções de caráter administrativo e judiciário, ou seja, ao mesmo tempo em que julgava os processos criminais, desempenhava atividades como, por exemplo, concessão de patentes, requerimentos de reforma, de pensão, de promoção, entre outras. Quando de sua criação, a estrutura formal da Justiça Militar da então colônia portuguesa espelhava o modelo existente na metrópole desde 1640, configurando-se como uma herança portuguesa amparada na tradição do Antigo Regime.

A existência do Tribunal castrense foi perpassada, durante boa parte do século XIX, pela concomitância com tribunais militares *ad hoc* (para essa finalidade), que funcionavam à margem da sua estrutura principal, como as Comissões Militares e as Juntas de Justiça Militar.

Durante o Império e início da fase republicana, o Tribunal foi presidido pelos Chefes de Estado: no império, pelo regente D. João e pelos imperadores D. Pedro I e D. Pedro II e, na república, pelos presidentes Marechal Deodoro da Fonseca e Marechal Floriano Peixoto. Somente em 18 de julho de 1893, por força do Decreto Legislativo, a Presidência do recém-criado Supremo Tribunal Militar, denominação que substituiu o imperial Conselho Supremo Militar e de Justiça, passou a ser exercida por membros da própria Corte, eleitos por seus pares. Ressalte-se que apenas houve mudança no nome do Tribunal, pois foram mantidos todos os componentes do antigo Conselho Supremo Militar e de Justiça, despojados de seus títulos nobiliárquicos e denominados, genericamente, Ministros.

Foi na Constituição de 1946 que se consagrou o nome atual: Superior Tribunal Militar - STM. Desde sua fundação, à Justiça Militar da União cabe funções judicantes e administrativas, embora só fosse introduzida, efetivamente, no Poder Judiciário, pela Constituição de 1934.

Como Justiça mais antiga do país, a história da Justiça Militar da União está relacionada a fatos importantes do cenário nacional. Essa Justiça tem participado da história brasileira e seus arquivos guardam impressionantes e precisos registros históricos. A ascendência e organização do movimento operário e anarquista, na década de 1920, do tenentismo, em 1922, revolta paulista em 1924, estruturação da Coluna Prestes em 1925, Revolução de 1930, revolta comunista de 1935. Esses foram alguns dos episódios que marcaram a conturbada conjuntura política brasileira do início do século XX. Processos que datam dessas épocas estão guardados no arquivo do Superior Tribunal Militar e hoje são uma importante fonte histórica para cientistas políticos, jornalista, historiadores e pesquisadores, que queiram contar ou rever a história do país através dos processos de julgamentos.

A Revolta dos 18 do Forte de Copacabana, por exemplo, ocorreu em 2 de julho de 1922, na cidade do Rio de Janeiro, então capital do Brasil. Foi a primeira revolta do movimento tenentista, no contexto da República Velha brasileira. Dos diversos acontecimentos que marcaram o ano, o mais famoso ocorreu no dia 5 de julho como o ápice do movimento. Foi feita por 17 militares e um civil que reivindicavam o fim das oligarquias do poder. No tribunal o caso foi apreciado por intermédio de um *habeas corpus*. O réu, Juarez Fernandes Távora, foi absolvido pelo Supremo Tribunal Militar da acusação de crime militar de deserção, devido ao cometimento de crime político. Jurisprudência do STF distinguia a do STM no tocante a crime de deserção, quando o réu fugia da prisão.

Figura 1 – *Revolta Paulista de 1924*



Fonte: Arquivo do STM

A Revolta Paulista de 1924, chamada de “Revolução Esquecida”, “Revolução do Isidoro”, “Revolução de 1924” e de “Segundo 5 de julho”, também foi apreciada no STM. O episódio é a segunda etapa do movimento tenentista que teve início em 1922. Comandada pelo General reformado Isidoro Dias Lopes, contou com a participação de vários tenentes, dentre os quais Joaquim do Nascimento Fernandes Távora (que faleceu na revolta), Juarez Távora, Miguel Costa, Eduardo Gomes, Índio do Brasil e João Cabanas. Neste processo, o réu, entre outros foi Herculino Cascardo. Neste caso, foi apreciada na Corte uma Apelação de um crime de revolta, ocorrido no encouraçado Minas Geral. A Jurisprudência foi firmada pelo STF e seguida pelo STM na época.

## 2.2 Sedes

Desde a criação em 1808 até 1905, o Conselho Supremo Militar e de Justiça funcionou, inicialmente, em dependências provisórias do Ministério da Guerra, na cidade do Rio de Janeiro, então capital federal. Após 1811, com a construção do Quartel-General no Campo de Santana, esteve ali instalado, num lugar considerado sítio histórico "palco e testemunha de fatos que mudaram o curso da História Nacional (...) onde ocorreram a Aclamação de D. João VI, o Dia do Fico, a Aclamação de D. Pedro I, a Abdicação de D. Pedro I, o Juramento Constitucional de D. Pedro II e a Proclamação da República".

Figura 2 – Sede do STM no Campo de Santana -1808 a 1905.



**1808-1905: Campo de Santana / Rio de Janeiro (RJ)**

Fonte: Arquivo do STM

De 1906 a 1914 esteve instalado na vizinhança do Campo de Santana, na Rua Marechal Floriano, 152 - prédio demolido - ao lado do Palácio do Itamarati. Esse prédio foi reformado para ser a sede do Supremo Tribunal Militar, atual Superior Tribunal Militar e, na sua inauguração, o Presidente Rodrigues Alves esteve presente. A Sala de Sessões recebeu mobiliário novo, o qual acompanha o Tribunal até a presente data, com pequenas modificações.

Figura 3 – Sede do STM entre 1906 e 1914



1906-1914: R. Mal. Floriano próx.  
Campo de Santana / Rio de Janeiro (RJ)

Fonte: Arquivo do STM

A 3ª Sede ocupou um prédio, no período entre 1915 e 1972. Esse prédio pertenceu à Direção Geral de Saúde do Exército. Foi adaptado e reformado para receber o Supremo Tribunal Militar - Superior Tribunal Militar, após a Constituição de 1946. A Sala de Sessões recebeu o mesmo mobiliário da sede anterior, acrescida de um belíssimo vitral representando Thêmis, a deusa da Justiça. O prédio está tombado pelo Patrimônio Histórico Municipal.

Figura 4 – Sede do STM entre 1915 e 1972



1915-STM, Pça. da República 123, próx.  
Campo de Santana - Rio de Janeiro (RJ)

Fonte: Arquivo do STM



Figura 5 – Sede atual do STM, desde 1973



Fonte: Arquivo do STM

Em 15 de fevereiro de 1973, o Superior Tribunal Militar instalou-se em Brasília, recebendo sede própria com 13 andares, localizada na Praça dos Tribunais Superiores, Setor de Autarquias Sul, quadra 1 e 2. No mesmo prédio funcionou a Auditoria de Correição e a Auditoria da 11ª Circunscrição Judiciária Militar

### **2.3 Superior Tribunal Militar no Século XXI**

Hoje a justiça militar federal tem a competência constitucional de julgar crimes militares no âmbito das Forças Armadas, cometidos por militares e civis. Os tribunais de primeira instância da Justiça Militar da União são chamados de Auditorias Militares. Atualmente, há 19 Auditorias Militares em todo o país, organizadas geograficamente em 12 Circunscrições Judiciárias Militares. Existe também uma Auditoria de Correição, sediada em Brasília, onde atua o juiz-auditor corregedor. A Auditoria de Correição é um órgão de fiscalização e orientação, jurídica e administrativa, com jurisdição em todo o território nacional.

As Auditorias, que são Varas federais, funcionam como a primeira instância da Justiça Militar da União. O Superior Tribunal Militar é composto por quinze ministros, sendo dez militares e cinco civis, formando o que tecnicamente é chamado de escabinato. Isto é, os julgamentos são realizados a partir da experiência que os juízes militares trazem dos quartéis e do conhecimento dos juízes civis acerca da ciência jurídica.

Os juízes das Auditorias Militares e os ministros do STM julgam crimes militares, previstos no Código Penal Militar. Os crimes são divididos em crimes próprios e crimes impróprios. Os crimes próprios são aqueles que só podem ser cometidos por militares que estejam em atividade, a exemplo do crime de deserção e de abandono de posto. Os impróprios podem ser cometidos por militares e por civis, a exemplo do peculato-furto, lesão corporal e homicídio.

A justiça militar funciona como qualquer outro juízo criminal do país, com a denúncia da ação penal através do Ministério Público; processamento e julgamento da ação criminal, com a participação da acusação (Ministério Público) e da Defesa (Defensoria Pública ou advogados contratados). Os recursos de primeira instância são apreciados pelo STM. Dos Julgamentos do STM cabe recurso ao Supremo Tribunal Federal.

Apesar de toda essa longa história, por mais de dois séculos, hoje o Superior Tribunal Militar e a própria Justiça Militar sofrem ataques e questionamentos de vários segmentos da sociedade, como de certos grupos de parlamentares, de alguns segmentos da imprensa, de parte de alguns grupos de direitos humanos, de segmentos de advogados e até de magistrados do próprio Poder Judiciário.



Por ser um Tribunal pequeno e formado pelo escabinato (híbrido de civis e militares), sofre certo grau de discriminação, inclusive perante os demais tribunais do país. Pela tradição e por muitos anos se manter fechado, boa parte da sociedade nacional desconhece a existência da Corte e muitos o tem como um organismo integrante das Forças Armadas ou até mesmo como parte do Poder Executivo.

Por outro lado, são vários os segmentos que compreendem o papel que o Superior Tribunal Militar e a Justiça Militar da União exercem, principalmente na manutenção da hierarquia e disciplina das Forças Armadas brasileiras. “As Forças Armadas do Brasil detêm as armas da Nação. Por isso é que tem que ser rigidamente controladas, sob pena de colocar em risco até mesmo a democracia, tão arduamente conquistada, a paz social e estabilidade política do país”, afirma a ministra do Superior Tribunal Militar, Maria Elizabeth Rocha, Doutora em Direito Constitucional e Pós-doutorado em Direito Constitucional.

Para a ministra, alguns ataques contra a Justiça Militar, até pedindo a sua extinção, parte daquelas pessoas que desconhecem o papel desta Justiça especializada.

A Justiça Militar Federal não tem como objetivo julgar os militares e sim os delitos militares previsto em leis, seja o autor civil ou militar. Para leigos, existe uma visão equivocada de que esta justiça especializada seria constituída por militares, para julgar militares. É o momento de desmistificar tal entendimento. Nunca é demais lembrar que as Forças Armadas são formadas por homens armados, detentores do monopólio da violência legítima do Estado, têm de ser controlado com rigor, porquanto a quebra da cadeia de comando ameaça a estabilidade do regime político. Estou a falar da preservação do Estado Democrático de Direito, uma vez que a contenção de levantes ou insurgências de cidadãos armados pelo Estado é fundamental para a estabilidade e a paz social. Maria Elizabeth Rocha, ministra-presidente do STM (2014).

Para especialistas, o STM e a Justiça Militar da União precisam ser fortalecidos institucionalmente, principalmente explicando aos diversos públicos o

seu crucial papel de manutenção da paz social e da estabilidade política da nação e até é mesmo puxando para si o aumento de competência jurisdicional, para julgar não apenas processos criminais, mas também processos administrativos, a exemplo de recursos de infrações disciplinares, que hoje estão no âmbito da Justiça Federal comum.

### 2.3.1 Planejamento Estratégico do STM

As primeiras iniciativas para elaboração do Planejamento do Superior Tribunal Militar e da Justiça Militar da União foram suscitadas em 2009, resultando em um primeiro plano. Em 2010, foi criada neste Tribunal uma unidade de Gestão Estratégica e realizada a revisão do plano inicial. O Pleno por meio da Resolução nº 172, de 17 de março de 2010, aprovou o Planejamento Estratégico da JMU para 2010-2014. Em 2011 iniciou-se a revisão do Planejamento Estratégico e à confecção do atual Plano.

Foram definidas premissas básicas que orientariam esse processo: foco no futuro, na legitimidade do Plano, na transferência de inteligência e no alinhamento ao Planejamento Estratégico do Judiciário Nacional. Foram realizadas apreciações das diferentes metodologias e de diversas consultorias, optando-se pelo Método Grumbach – moderna metodologia de planejamento que emprega cenários prospectivos.

Existem dois diferenciais notáveis neste Planejamento: a forma participativa como foi elaborado e o emprego de cenários prospectivos. Foi facultado a todos os magistrados e servidores do STM participarem desse processo, que dedicaram uma boa parcela de tempo em *workshops*, palestras, debates, pesquisas e digitações.

Uma vez elaborado o Planejamento Estratégico, há de se executá-lo. Além dos indicadores e metas da sistemática Balanced Scorecard (BSC), alguns outros aspectos mecanismos de acompanhamento, monitoramento e controle estão previstos como forma de superar e apoiar as esperadas dificuldades desta fase.

É importante lembrar que a gestão estratégica abrange a elaboração do planejamento, o acompanhamento e o gerenciamento de sua execução, incluindo – mas não restrito – ao gerenciamento de projetos, a gestão de processos, a estatística e a inteligência estratégica.

A Missão do STM está bem clara: Processar e julgar crimes militares definidos em lei, promovendo a justiça e contribuindo para defesa e estabilidade política do país e para a paz social.

A Visão de Futuro - **Ser reconhecida pela sociedade como instituição de excelência do Poder Judiciário** – e a Missão Organizacional permitiram a elaboração de diversos objetivos estratégicos, dentre eles o “Aprimoramento da Comunicação e da Visibilidade Institucional”.

Para se chegar a este objetivo estratégico (específico da comunicação), formulou-se três Metas Estratégicas: 1) ampliar a comunicação com os públicos externo e interno da Justiça Militar da União; 2) aprimorar o emprego da mídia eletrônica e 3) promover a transparência e o acesso à informação.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para alcançar o objetivo de identificar e mapear todos os stakeholders do Superior Tribunal Militar, procedeu-se em duas fases. Na primeira delas, juntou-se os seis especialistas de comunicação do Tribunal, jornalistas e publicitários integrantes da Assessoria de Comunicação, dois gestores da área de Gestão de Pessoas e três especialistas da área de Gestão Estratégica, profissionais que conhecem e travam contato com boa parte dos públicos da Organização. Com estes profissionais e servidores públicos foi feito um “*brainstorm*”, onde cada um lançou em uma folha de papel os vários públicos internos e externos do Tribunal que pudessem identificar.

A partir desses dados, foram feitas a composição, análises e a divisão desses públicos, montando-se um mapa com os diversos segmentos. A segunda fase consistiu em quantificar e traçar os principais dados característicos dos públicos e seu grau de influencia sobre a Organização.

Para a metodologia de pesquisa, tomamos como base as orientações de Delgado (2011). Segundo a especialista, a abordagem utilizada para o desenvolvimento de estudo como este se deve amparar no modelo qualitativo de investigação. O estudo qualitativo utiliza-se de uma tradição compreensiva (PATTON, 1986; ALVES-MAZOTTI; GEWANDSZAJDER, 1999 apud DELGADO), e parte do pressuposto que os indivíduos geram respostas a partir de suas crenças, valores, percepções e sentimentos, como afirma Heinzen; Rosseto; e Altoff (2013).

Para ela, esta abordagem prega que as informações necessárias para um estudo podem ser conquistadas a partir de uma investigação interpretativa, o que demanda do pesquisador maior capacidade de compreensão sobre o tema vigente e seus afluentes, uma abordagem indutivista e também uma forma de

investigação naturalística (ALVES-MAZOTTI; GEWANDSZAJDER, 1999, apud DELGADO, 2011).

Por conta das especificidades do estudo proposto, a estratégia que demonstrou maior relevância de utilização foi o estudo de caso (YIN, 2001 apud DELGADO, 2011). Este tipo de investigação propõe a análise de fenômenos ligados à relação entre unidades sociais, grupos, instituições e sociedade. Em sua abrangência, este estudo de caso apresenta aplicação pontual, objetivando compreender o fenômeno que permeia a unidade de estudo e, para isso, utilizou-se de experiências e particularidades de percepção dos integrantes para a geração de subsídios analíticos (MERRIAN et al., 2002).

Quanto ao seu propósito, o estudo caracterizou-se como uma pesquisa descritiva. O modelo de amostragem utilizado para a realização deste estudo deu-se por conveniência e acessibilidade (OLIVEIRA, 2001). Este tipo de amostra é adequado para pesquisas exploratórias e também para a geração de pressupostos, porém seus resultados apresentam limitações em termos de riscos e imprecisão de afirmações (HEINZEN; ROSSETO; ALTOFF; 2013).

### **3.1 Coleta de Dados**

Ainda de acordo com os passos sugeridos por Heinzen; Rosseto; e Altoff (2013), os dados utilizados para a construção desta pesquisa tiveram sua base originada, integralmente, de fontes primárias. Neste caso, foram feitas abordagens com todos os jornalistas da Assessoria de Comunicação do Superior Tribunal Militar, num total de seis; dois gestores da Gestão de Pessoas do Tribunal e três especialista da Área de Gestão Estratégica do Tribunal.

A coleta dos dados foi realizada entre fevereiro e abril de 2015, de duas maneiras diferentes. Num primeiro momento objetivava a identificação dos atores percebidos como *stakeholders* pelos integrantes da organização. Para este estágio da pesquisa optou-se por adotar como técnica o desenvolvimento de entrevista focalizada, desenvolvida a partir de um roteiro semiestruturado para a sua execução e o método brainstorm. No segundo momento, aplicaram-se três modelos de questionários construídos com o intuito de verificar se aqueles atores previamente apontados pela entrevista realmente apresentam potenciais características para serem caracterizados como *stakeholders* efetivos da organização, objetivando ainda sua categorização em termos de **legitimidade, urgência e poder**.

Desta forma, para a **mensuração do construto poder**, foi aplicado o instrumento de coleta representado no quadro 1, sugerido por Almeida; Fontes Filho; e Martins (2000), aos indivíduos diretamente envolvidos com as ações operacionais e estratégicas da organização.

**Quadro 1** - Instrumento de coleta para medir o construto poder

RECURSOS DE PODER								
GRAUS DE PODER	Meios Coercitivos		Meios Utilitários (recursos)				Meios Simbólicos	Grau de Poder
	Força física	Armas	Dependência material ou física	Dependência Financeira	Dependência Logística	Dependência Tecnológica ou Intelectual	Reconhecimento ou estima	
PESO ATRIBUTO Grau de Sensibilidade								
ATOR 1 Grau de Poder								
ATOR 2 Grau de Poder								
ATOR 3 Grau de Poder								
Força física: capacidade de gerar e agir com violência para constranger ou reter; Armas: capacidade de gerar destruição física Dependência material e física: matéria-prima, equipamentos e instalações Dependência Financeira: crédito, valorização de ativos Dependência Logística: localização, distribuição, fluxo de produtos e insumos Dependência Tecnológica e intelectual: conhecimento, marcas, patentes								

Fonte: Adaptado de: Almeida, Fontes Filho e Martins, 2000.

Cada um dos respondentes, num primeiro momento, teve que demonstrar como vê a sensibilidade da organização em relação aos diversos recursos avaliados, considerando, na sua análise, uma escala máxima de 5 (cinco) pontos. O número 1 (um) foi atribuído àquele recurso ao qual a organização não demonstra qualquer tipo de sensibilidade e o número 5 para o recurso em que a mesma se apresenta mais sensível. Esta avaliação da sensibilidade aos recursos foi utilizada, em igual nível de escalonamento, para ponderar o poder verificado em todos os atores relacionados às atividades da organização.

Feito isso, cada um dos atores identificados na entrevista focalizada foram então dispostos no mesmo questionário, e cada qual, novamente considerando uma escala de 5 pontos, foi avaliado pelos respondentes de acordo com o seu grau de domínio e capacidade de manipulação de cada um dos recursos listados.

O grau de exercício de poder foi calculado para cada um dos atores considerando-se a ponderação entre as pontuações atribuídas às dimensões, utilizando-se a totalização das considerações promovidas pelos indivíduos da própria da organização.

A **variável legitimidade** está diretamente relacionada à percepção da expectativa quanto às ações de um ator social. Quanto mais desejada e apropriada forem as ações de um ator, considerando-se sua aplicação dentro de um sistema socialmente constituído de normas, valores, crenças e definições (ALMEIDA; FONTES FILHO; MARTINS, 2000), maior será sua legitimidade, sendo a consideração inversa desta afirmativa proporcionalmente verdadeira. Almeida; Fontes Filho e Martins (2000, p.6) apontam que:

[...] a mensuração de legitimidade ocorre a partir de duas variáveis, componentes, ou graus de desejabilidade das ações do ator, para a organização (nível de legitimidade micro-social) e para a sociedade (legitimidade macro-social).

Os respondentes deste estudo, ao avaliarem o grau de legitimidade de cada um dos possíveis *stakeholders* elencados previamente, tiveram que novamente considerar uma escala de 5 pontos para apontar o grau de desejabilidade das ações destes atores nas duas esferas sociais previamente mencionadas, seguindo o modelo apresentado na Quadro 2. A escala, em semelhança à utilizada para medir o construto poder, também utilizou do grau 1 (um) para determinar a ausência total de desejo para a ação do ator, e o grau 5 (cinco) para a ação com maior grau de desejabilidade. O grau total de legitimidade de cada um dos atores foi determinado através da ponderação dos graus atribuídos a eles nas duas esferas sociais.

**Quadro 2** - Instrumento de coleta para medir o construto legitimidade

Atores	Níveis de desejabilidade		Grau de Legitimidade Total $GL = (L_o + L_s) / 2$
	Para a organização $L_o$	Para a sociedade $L_s$	
Ator 1			
Ator 2			
Ator n			

Fonte: Adaptado de: Almeida; Fontes Filho; Martins, 2000.

A variável **urgência** refere-se ao grau de imediatismo que o *stakeholder* utiliza para exigir respostas por parte da organização. Para Almeida; Fontes Filho; Martins (2000, p.6) esta urgência nas respostas pode ser proveniente de fatores como “[...] a sensibilidade temporal da não aceitação de atraso” e/ou “a importância do clamor tendo em vista a possibilidade de dano à propriedade, sentimento, expectativa e exposição”.



Desta forma, aos respondentes foi solicitado que, para cada ator listado no instrumento responsável por medir o construto urgência, conforme Quadro 3, fosse também atribuído uma pontuação relativa à mesma escala de cinco pontos utilizados nos instrumentos anteriores.

O item sensibilidade temporal está relacionado com a margem de aceitação de atraso que o *stakeholder* tem em relação às respostas geradas pela organização. O grau 1 (um) refere-se à total aceitação de atraso por parte do *stakeholder* em relação às respostas da organização, demonstrando flexibilidade no relacionamento. O grau 5, entretanto, deve ser utilizado para aqueles *stakeholders* sem nenhum tipo de tolerância a atrasos.

**Quadro 3** - Instrumento de coleta para medir o construto urgência

Atores	Critérios de urgência		Grau de Urgência Total $GU = (S + C) / 2$
	Sensibilidade Temporal - S	Criticalidade C	
Ator 1			
Ator 2			
Ator n			

Fonte: Adaptado de: Almeida; Fontes Filho; Martins, 2000.

O item criticalidade está relacionado à importância que se deve dar em atender prontamente aos anseios de cada um dos atores, uma vez que o cumprimento ou não dos prazos com aquele ator pode culminar em perdas significativas para a organização. Neste caso, pediu-se para que fosse atribuído grau 1 aos atores que não implicam em nenhuma perda para a organização, e 5 (cinco) para aqueles que implicam em perdas significativas, representando fatores altamente críticos.

### 3.2 Metodologia empregada para identificação dos stakeholders

Para Heinzen; Rossetto e Altoff (2013), Identificar e compreender os grupos de interessados nos negócios de uma organização pode representar importante instrumento para o desenvolvimento de estratégias potencialmente promotoras de vantagem competitiva.

No mesmo sentido, ensinam, ilustra-se a figura do *stakeholder*, não como aquela exclusivamente responsável por promover limitações às ações estratégicas da organização (ANSOFF, 1965 apud DELGADO 2011). Mais que isso, ratifica-se que o suporte e o relacionamento firmado entre uma organização e seus *stakeholders* possibilitam argumentos para o desenvolvimento de estratégias bem sucedidas, pois integrarão os interesses de todos os envolvidos, direta ou indiretamente no negócio, evitando a análise direcionada às limitações que as atitudes isoladas podem representar.

Freeman e Reed (1983 apud HEINZEN; ROSSETTO e ALTOFF, 2013) enfatizam ainda a importância do reconhecimento e da classificação destes grupos de interessados no negócio de uma organização ao convergir suas análises para a representatividade destes indivíduos e seus interesses na construção de teorias gerenciais, no balizamento de um gerenciamento estratégico e também como um ponto crítico para a compreensão e análise estrutural estratégica da organização. A sistemática a ser empregada para a identificação e classificação destes atores, entretanto, demandam habilidades pontuais de gerenciamento e de compreensão de seus níveis de influência (FROOMAN, 1999 apud HEINZEN; ROSSETTO e ALTOFF, 2013).

O modelo utilizado para a identificação dos potenciais *stakeholders* deste trabalho fundamentou-se na proposta tecida por Almeida, Fontes Filho e Martins (2000). Com esta tipologia de identificação dos atores foi possível gerir a investigação preliminar do estudo, que objetivava levantar junto aos envolvidos na pesquisa aqueles atores que possivelmente poderiam representar fonte de influência nas atividades desempenhadas.

Esta tipologia serviu de subsídio para a construção do roteiro utilizado durante as entrevistas desenvolvidas. Segundo Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), os atores envolvidos nas atividades de uma organização podem ser subdivididos em 3 grupos distintos: os influenciadores dos *inputs* da organização, os influenciados pelos *outputs* da organização e os agentes da organização, conforme demonstrado no Quadro 1. Estes grupos são organizados a partir das inter-relações que cada um dos indivíduos apresenta com a empresa, o que permite sua delimitação através da aplicação de perguntas genéricas.

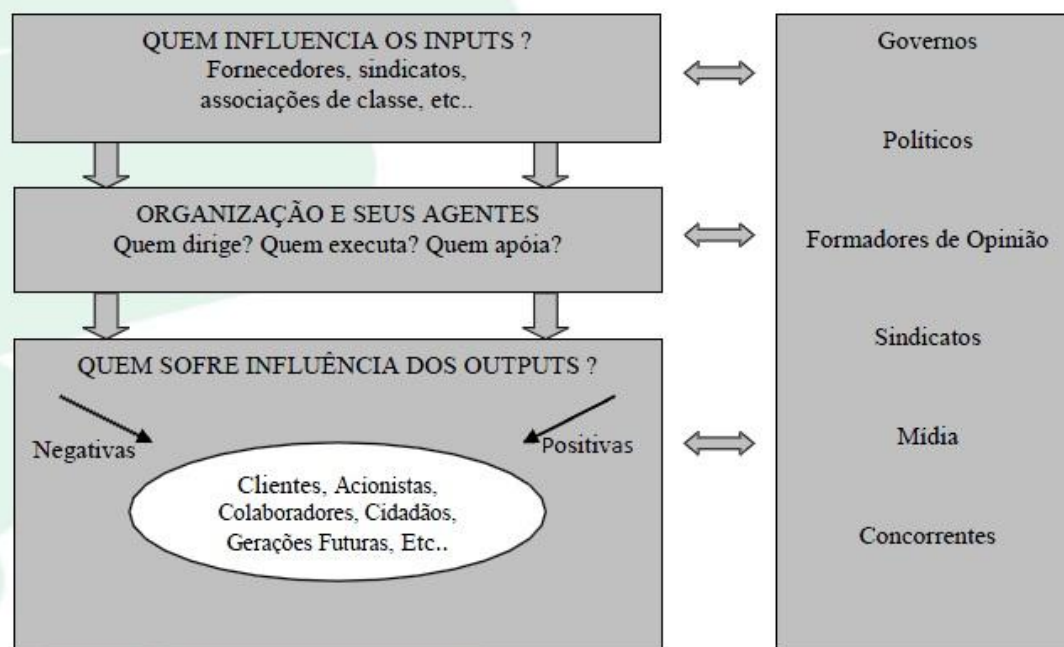
Conforme bem leciona Heinzen; Rossetto e Altoff (2013), os influenciadores dos *inputs* são aqueles indivíduos, organismos ou empresas que, de alguma forma, são responsáveis por representar um ponto de pressão na tomada de decisão e no fluxo das atividades da própria organização.

Os agentes são aqueles diretamente ligados às atividades da organização. Responsabilizam-se por manter o fluxo das atividades, por gerir a tomada de decisão e também por promover dinamicidade nas relações da organização com o seu ambiente e seus grupos de relacionamento.

Os influenciados pelos *outputs* são aqueles que, basicamente, dependem e sofrem alterações das ações promovidas pela própria organização. Neste grupo

podem ser encontrados aqueles indivíduos que são influenciados diretamente pelas ações da organização.

**Figura 6** - Potenciais *Stakeholders*



Fonte: Almeida; Fontes Filho e Martins ( 2000).

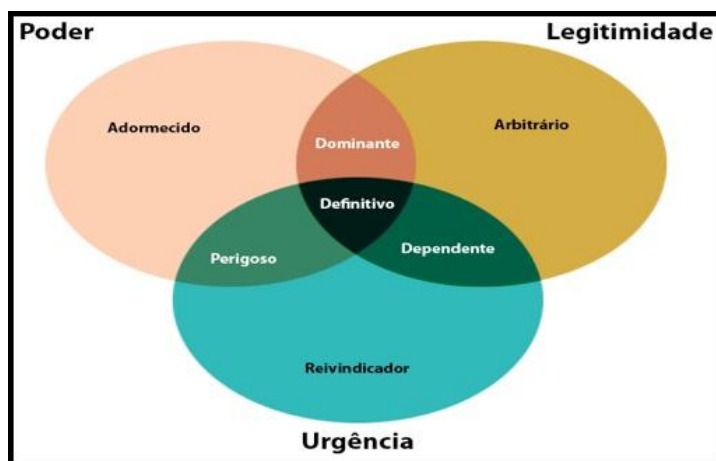
Há ainda uma quarta categoria de indivíduos que podem ser identificados como *stakeholders* de uma organização, mas que não apresentam uma relação tão direta com as ações promovidas. Este grupo caracteriza-se mais pela sua interação no macroambiente da organização, e acabam sendo afetados pelas alterações ambientais promovidas pela empresa: pode ser ilustrado o caso de uma comunidade, sindicatos ou de grupos de produção científica.

### 3.3 Metodologia empregada para classificação dos stakeholders do STM

Após identificados os atores da organização através do desenvolvimento da pesquisa focalizada, efetivou-se um novo encontro com os representantes do Superior Tribunal Militar para que se pudesse, agora, classificar cada um destes indivíduos de acordo com suas demandas e capacidades de influência. Para tal utilizou-se das considerações e adaptações que Almeida, Fontes Filho e Martins

(2000) fizeram sobre os estudos desenvolvidos por Mitchell, Agle e Wood (1997). Nesta proposta, cada um dos atores detectados previamente puderam ser, então, individualmente avaliados pela organização de acordo com uma escala de classificação para as variáveis poder, legitimidade e urgência, o que permite compreender suas ações em oito categorias principais, como demonstrando pelo Figura 7. Freeman e Phillips (2002 apud Heinzen; Rossetto e Altoff, 2013) assinalam a inexistência de regras que imponham o tratamento igualitário a *stakeholders* de diferentes categorias, mas também ressaltam que a administração nas ações de relacionamento não deve considerar a aplicação de maiores esforços por conta de uma subtração daquilo que foi empregado em relacionamento com outros indivíduos. Entretanto, para o enquadramento dos atores no rol de *stakeholders* de uma organização, faz-se necessário delimitar parâmetros que permitam tal intento. Campos (2003) faz um apanhado de referenciais demonstrando que a lente a ser utilizada para a identificação e categorização destes indivíduos pode se dar pela contribuição específica de cada intenção. Neste sentido, verifica-se maior ênfase nas propostas tecidas por Mitchell, Agle e Wood (1997), Freeman (1984), Starik (1993), Clarkson (1994) e Athkinson e Waterhouse (1997).

**Figura 7** - Classificação dos *Stakeholders*



Adaptado de: Mitchell, Agle e Wood (1997).

Segundo Heinzen; Rossetto; Altoff (2013), cada um destes autores lança mão de conceitos apropriados aos seus estudos, e demonstram haver versatilidade no reconhecimento e categorização destes atores em contexto organizacional. Na verdade, os objetivos delimitados para cada trabalho e análise é que convergirão as escolhas do pesquisador pelo modelo mais adequado a ser adotado. Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) indicam que seu modelo adota:

Uma visão pluralista da organização ao considerar seus objetivos como uma resultante de interesses desiguais e eventualmente conflitantes. Apresenta como vantagem uma visão dinâmica, ao assumir que nem todos os atores têm desejo de exercer seu poder em todos os momentos. (Almeida; Fontes Filho; Martins, 2000).

As três variáveis mensuradas possibilitaram através das suas intersecções, dizem os mestres, a formação de “casulos” que permitiram a classificação dos potenciais *stakeholders*. Entretanto, cada uma destas variáveis teve que ser avaliada sob um enfoque exclusivo, tendo para si um tratamento próprio e demandando instrumentos de coleta e análise de dados independentes, que respektassem as formas e limitações de mensuração de cada um destes construtos.

A variável poder foi mensurada considerando-se a participação das partes em um jogo social, e tendo como preceito que o possível *stakeholder* poderia influenciar a empresa através do controle de algumas das fontes desta força (MATUS 1993 apud MARTINS; FONTES FILHO, 1999). Estas fontes de poder têm sua origem no controle dos recursos coercitivos (força física, armas), dos recursos utilitários (tecnologia, dinheiro, conhecimento, logística e matéria prima) e dos recursos simbólicos (prestígio, estima, carisma) e propõem que um *stakeholder* possa ser a entidade dominadora de uma destas fontes, submetendo, então a organização aos seus interesses.

Para Heinzen; Rossetto; Altoff (2013), a classificação do grau de poder dos atores deve ser realizada segundo uma escala de disponibilidade do recurso, onde são avaliados os recursos de poder a disposição de cada ator. Para essa dimensão, o grau final será um índice composto pela sensibilidade da organização a cada um dos recursos ponderado pelo *quantum* deste recurso detido pelo ator (ALMEIDA; FONTES FILHO; MARTINS, 2000).

Desta forma, foram aplicados instrumentos de coleta para: mensuração do construto poder (Quadro 1); medir o construto legitimidade (Quadro 2); e, medir o construto urgência (Quadro 3), conforme descritos no item coleta e análise de dados. Finalmente, para se chegar à classificação definitiva dos *stakeholder* de acordo como o modelo ilustrado na Figura 7, fez-se necessária a análise comparativa de cada uma das dimensões mensuradas através dos instrumentos apresentados nas Quadros 1, 2 e 3.

A partir dos seus resultados faz-se possível a identificação de um referencial padronizado capaz de gerar comparações entre os construtos mensurados, então denominado de ponto de criticidade “k”. A definição do ponto “k”, de acordo com Almeida, Fontes Filho e Martins (2000, p.09), deve ser feita:

A partir de função da média e desvio padrão dos conjuntos de dados relativos às avaliações de poder, urgência e legitimidade. Por exemplo, poder-se-ia definir a constante como  $k = \mu + \sigma$ , Onde  $\mu$  = a média geral dos dados e  $\sigma = (\sigma_{GP} + \sigma_{GL} + \sigma_{GU}) / 3$ , ou seja, a média dos desvios padrões dos três conjuntos de medições. Com os resultados obtidos a partir dos devidos instrumentos de coleta para cada um dos atores identificados no levantamento inicial, tornou-se possível avaliar e classificar cada indivíduo a partir do ponto de criticidade “k” conforme apresentado na figura 6. Este exercício foi capaz de denominar e separar cada *stakeholder* de acordo com suas particularidades, tendo por base suas características mais marcante. (Almeida; Fontes Filho; Martins, 2000, p.09).

A classificação de cada stakeholders se dá em função do escore obtido segundo as três dimensões estudadas e sua comparação em relação à constante de criticidade  $k$ . Nesta pesquisa, adotou-se como ponto  $K$  a pontuação de 2,7.

Assim, um stakeholder que obtém escores superiores a  $k$  nas três dimensões de análise (GP, GL, e GU) é considerado um stakeholder definitivo. Um stakeholder que obtém escores superiores a  $k$  em duas das três dimensões de análise (GP, GL, e GU) é considerado um stakeholder expectante. Um stakeholder que obtém escores a  $k$  em uma das três dimensões de análise (GP, GL e GU) é considerado um stakeholder latente. Stakeholders que obtém escores inferiores a  $k$  nas três dimensões de análise (GP, GL e GU) não são considerados stakeholders.

O Quadro abaixo define as categorias em função dos escores apresentados.

**Quadro 4** - Categorias em função dos escores

	Grau de Poder dos atores GP	Grau de Legitimidade dos atores GL	Grau de Urgência Total GU
Ator 1			
Ator 2			
Ator n			

A constante de criticidade  $k$ , ponto de corte para a categorização dos stakeholders, pode ser definida de duas maneiras:

a) com base no conjunto de informações contidas nos dados,  $k$  seria definida a partir de função da média e desvio padrão dos conjuntos de dados relativos às avaliações de poder, urgência e legitimidade. Por exemplo, poder-se-ia definir a constante como  $K = \mu + \sigma$ , Onde  $\mu$  = a média geral dos dados e  $\sigma = (\sigma_{GP} + \sigma_{GL} + \sigma_{GU}) / 3$ , ou seja, a média dos desvios padrões dos três conjuntos de medições;



b)  $k$  poderia ser definida também de forma arbitrária pelo grupo de formuladores, com base no que o grupo entenderia como um bom ponto de corte. Por exemplo, poderia definir-se  $k = 3$ .

**Quadro 5** - Dimensões e critérios para classificação dos atores

Critério de análise das dimensões	Classificação do ator
$GP < k ; GU < k ; GL \geq k$	Discricionário
$GP \geq k ; GU \geq k ; GL \geq k$	Definitivo
$GP < k ; GU \geq k ; GL \geq k$	Dependente
$GP \geq k ; GU < k ; GL < k$	Adormecido
$GP \geq k ; GU < k ; GL \geq k$	Dominante
$GP < k ; GU \geq k ; GL < k$	Exigente
$GP \geq k ; GU \geq k ; GL < k$	Perigoso
$GP < k ; GU < k ; GL < k$	Irrelevante (não-stakeholder)

Fonte: Adaptado de: Mitchell, Agle e Wood, 1997.

Rigo e Oliveira (2008) esclarecem, ao considerar a proposição de Mitchell, Agle e Wood (1997), que a importância do *stakeholder* será baixa quando apenas um dos atributos é percebido presente pelo gestor. Os *stakeholders* com baixa importância são os ***stakeholders* latentes** por terem apenas um dos atributos. A importância do *stakeholder* será moderada quando dois dos atributos são percebidos presentes pelo gestor. Estes são os ***stakeholders* expectantes** e o nível do engajamento da organização com eles deve ser maior do que com os *stakeholders* latentes. Os *stakeholders* latentes e expectantes originam outras classes de *stakeholders* com base na posse de um ou dois dos atributos de poder, legitimidade e urgência. A tabela abaixo resume esta classificação e descreve suas características.

Quadro 6: Tipologia de *stakeholders*

Tipo	Classe	Atributos	Descrição
Latentes	Adormecidos	Poder	Impõem suas vontades sobre a organização, mas seus poderes ficam inutilizados por não ter um relacionamento legitimado ou uma pretensão urgente. Eles têm pouca ou nenhuma interação com a organização. No entanto, a gestão deve ficar consciente de tais <i>stakeholders</i> porque eles podem se tornar mais importantes se adquirirem urgência ou legitimidade;
	Discricionários	Legitimidade	Eles não têm poder para influenciar a organização e não têm pretensões urgentes. O ponto chave com respeito a eles é que não há pressão alguma sobre os gestores para se engajarem em um relacionamento ativo com tais <i>stakeholders</i> . Embora, os gestores podem eventualmente escolher se engajar em um relacionamento ativo;
	Exigentes	Urgência	Não tem poder nem legitimidade. Para aumentar a importância de suas pretensões, a urgência é insuficiente quando os <i>stakeholders</i> são incapazes ou não têm vontade de adquirir o poder ou a legitimidade necessária. Segundo Rigo e Oliveira (2008), apesar de não serem perigosos, os <i>stakeholders</i> exigentes podem ser considerados “pedras no sapato” da organização.
Expectantes	Dominantes	Poder e legitimidade	A influência deles na organização é assegurada. Têm pretensões legitimadas sobre a organização e habilidade para agir sobre estas pretensões. As expectativas de qualquer <i>stakeholder</i> que tenha poder e legitimidade percebida pelos gestores serão importantes para eles. Segundo Rigo e Oliveira (2008), estes <i>stakeholders</i> podem optar por reivindicar ou não o engajamento da organização de acordo com suas pretensões;

	Dependentes	Legitimidade e urgência	Têm que contar com o apoio de um <i>stakeholder</i> poderoso ou com a benevolência e voluntariado da organização para satisfazer suas pretensões. Um <i>stakeholder</i> dependente se move para uma classe de <i>stakeholder</i> mais importante quando tem suas pretensões urgentes adotadas por <i>stakeholders</i> dominantes;
	Perigosos	Urgência e poder	São coercitivos e possivelmente violentos, sendo perigosos para a organização. Por estarem fora do limite da legitimidade, as suas ações são perigosas para os indivíduos e atores envolvidos. Falhar na identificação destes resultaria no desperdício de oportunidades para amenizar os perigos e em pouca preparação quando não é permitida nenhuma acomodação.

Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997, p.874)

Em resumo, se o público estudado obtiver zero atributo; não é stakeholders; se obtiver um atributo, é stakeholder latente, que podem ser caracterizados como adormecidos, exigentes e discricionário, a depender da pontuação obtida em cada grupo. Se obtiver dois atributos, o stakeholder é expectante, segmentados em perigoso, dominante e dependente. E por fim, se obtiver três atributos, é stakeholder definitivo.

#### 4 RESULTADO DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, que buscou identificar quais os *stakeholders* mais relevantes que o Superior Tribunal Militar compreende como atuantes em sua rede de conexão, bem como identificar os tipos de influências que estes atores exercem sobre a Organização a partir da percepção dos seus gestores principais.

#### 4.1 Identificando influenciadores de inputs, de outputs e agentes

Para atender o primeiro objetivo desta pesquisa, apresentaram-se dois grupos (público interno e externo) de (48) quarenta e oito potenciais *stakeholders* da organização, influenciadores de inputs, de outputs e agentes, conforme orientam Almeida; Fontes Filho; e Martins (2000).

Público Interno: *ministro-presidente; ministros; juízes-auditores; gestores; servidores de carreira; servidores temporários; militares que trabalham no STM; estagiários; funcionários terceirizados; prestadores de serviço constantes; prestadores de serviço esporádicos e fornecedores.*

Público Externo: *réus; advogados dos réus; advogados; promotores; advogados públicos da DPU; subprocuradores do Ministério Público; militares do Exército; militares da Marinha; militares da Aeronáutica; imprensa especializada (jurídica); grande mídia (impresso, rádio, TV, Portais); mídias digitais e sociais (blogs, twitter, Facebook); formadores de opinião; imprensa geral; ativistas de direitos humanos; senadores; deputados federais; ministros dos demais tribunais superiores; juízes e desembargadores federais; juízes e desembargadores estaduais; servidores dos demais órgãos da justiça brasileira; OAB; entidades de classe dos magistrados; sindicatos dos servidores; associações de servidores; universidades; estudantes de direito; historiadores e pesquisadores; cientistas políticos; imprensa estrangeira, ministros do Tribunal de Contas da União; Conselheiros do Conselho Nacional de Justiça; Presidente da República e Ministro de Planejamento, Orçamento e Gestão do Governo Federal.*

**Figura 6 - Fluxo de ações cíclicas de agentes e influenciadores inputs e outputs**



Fonte: elaborado pelo autor

Verificou-se que grande parte dos stakeholders, que são compreendidos como influenciadores dos *inputs* da organização, são também vistos como influenciados pelos seus *outputs*. Isto sugere ações cíclicas entre organização e ator, demonstrando certo grau de interdependência entre suas atividades.

**Quadro 7 - Subdivisão, por papéis, dos potenciais *stakeholders* do STM**

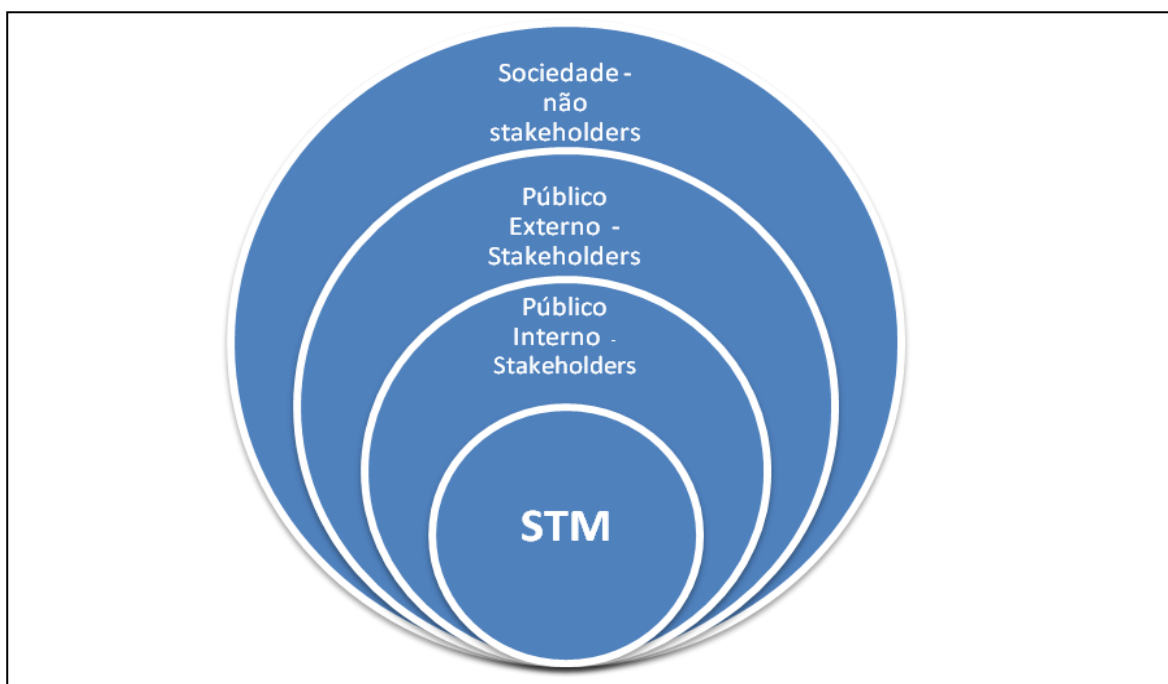
<b>Atores</b>	<b>Influenciadores dos Inputs</b>	<b>Influenciadores dos Outputs</b>	<b>Agentes</b>
Advogados dos réus	X	X	
Advogados públicos da DPU	X	X	
Advogados		X	

Associações de servidores	X		
Ativistas de direitos humanos	X		
Cientistas políticos		X	
Conselheiros CNJ	X	X	
Deputados federais	X		
Entidades de classe dos magistrados	X		
Estagiários			X
Estudantes de direito		X	
Formadores de opinião	X	X	
Fornecedores	X	X	
Funcionários terceirizados			X
Gestores			X
Grande mídia (impresso, rádio, TV, Portais)	X	X	
Historiadores		X	
Imprensa especializada (jurídica)	X	X	
Imprensa estrangeira	X	X	
Imprensa geral	X	X	
Juízes e desembargadores estaduais		X	
Juízes e desembargadores federais		X	

Juizes-auditores			X
Mídias digitais e sociais (Blogs, Twitter, Facebook)	X	X	
Militares da Aeronáutica		X	
Militares da Marinha		X	
Militares do Exército		X	
Militares que trabalham no STM			X
Ministro Orçamento e Gestão	X		
Ministro-presidente do STM			X
Ministros do STM			X
Ministros dos demais tribunais superiores		X	
Ministros TCU	X	X	
OAB	X	X	
Presidente da República	X		
Prestadores de serviço constantes;			X
Prestadores de serviço esporádicos			X
Promotores militares	X	X	
Promotores		X	
Réus		X	

Senadores	X		
Servidores de carreira			X
Servidores dos demais órgãos da Justiça Brasileira		X	
Servidores temporários			X
Sindicatos dos servidores	X	X	
Subprocuradores do Ministério Público geral		X	
Subprocuradores do Ministério Público Militar	X	X	
Universidades		X	

**Figura 8 -** Subdivisão dos stakeholders e não stakeholders do STM



Fonte: elaborado pelo autor



## 4.2 Classificação dos stakeholders do STM em suas categorias

Para classificar os stakeholders do STM, voltei às considerações e adaptações que Almeida; Fontes Filho; e Martins (2000) fizeram sobre os estudos desenvolvidos por Mitchell, Agle e Wood (1997), Identificando os potenciais *stakeholders*, classifiquei cada um dos atores detectados de acordo com sua influência sobre a organização. Esta análise se deu através da avaliação de cada ator sob o aspecto de três dimensões principais: o poder exercido sobre as ações da organização, a urgência demandada nas respostas geradas e também no seu grau de legitimidade perante a sociedade e a organização (ALMEIDA; FONTES FILHO; E MARTINS 2000). O modelo de classificação utilizado findou na identificação exclusiva de quatro tipos distintos de categorias de atores, baseada nas dimensões e critérios para classificação dos atores, sugeridos nos estudos desenvolvidos por Mitchell, Agle e Wood (1997): **definitivos, dependentes, adormecidos, discricionários, exigentes e irrelevantes**.

**Quadro 8 - Classificação dos stakeholders do STM**

Atores	GP+GL+GU/3	Classificação
Ministro- presidente do STM	4,361 GP>k; GU > k; GL> k	DEFINITIVO
Presidente da República	4,308 GP>k; GU > k; GL> k	DEFINITIVO
Ministros do STM	4,197 GP>k; GU > k; GL> k	DEFINITIVO
Ministro Orçamento e Gestão	4,161 GP>k; GU > k; GL> k	DEFINITIVO
Conselheiros CNJ	4,125 GP>k; GU > k; GL> k	DEFINITIVO
Advogados Públicos da DPU	4,031 GP>k; GU > k; GL> k	DEFINITIVO
Subprocuradores do Ministério Público Militar	3,989 GP<k; GU > k; GL> k	EXPECTANTE dependente
Juizes-auditores	3,928 GP>k; GU > k; GL> k	DEFINITIVO
Promotores militares	3,906 GP<k; GU > k; GL> k	EXPECTANTE dependente
Formadores de opinião	3,906 GP<k; GU > k; GL> k	EXPECTANTE dependente
Ministros TCU	3,875 GP<k; GU > k; GL> k	EXPECTANTE dependente
Grande mídia (impresso, rádio, tv, portais)	3,781 GP<k; GU > k; GL> k	EXPECTANTE dependente

Gestores	3,767	GP>k; GU > k; GL> k	DEFINITIVO	
Advogados dos réus	3,739	GP<k; GU > k; GL> k	EXPECTANTE	dependente
Senadores	3,703	GP>k; GU > k; GL> k	DEFINITIVO	
Deputados federais	3,700	GP>k; GU > k; GL> k	DEFINITIVO	
Ministros dos demais tribunais superiores	3,514	GP<k; GU > k; GL> k	EXPECTANTE	dependente
OAB	3,506	GP<k; GU > k; GL> k	EXPECTANTE	dependente
Mídias digitais e sociais (blogs, twitter, facebook)	3,503	GP<k; GU > k; GL> k	EXPECTANTE	dependente
Advogados	3,386	GP<k; GU > k; GL> k	EXPECTANTE	dependente
Juizes e desembargadores federais	3,347	GP<k; GU > k; GL> k	EXPECTANTE	dependente
Promotores ou procuradores	3,289	GP<k; GU > k; GL> k	EXPECTANTE	dependente
Imprensa geral;	3,194	GP<k; GU > k; GL> k	EXPECTANTE	dependente
Imprensa especializada (jurídica)	3,153	GP<k; GU > k; GL> k	EXPECTANTE	dependente
Réus	3,136	GP<k; GU > k; GL= k	EXPECTANTE	dependente
Subprocuradores do ministério público	3,125	GP<k; GU > k; GL> k	EXPECTANTE	dependente
Servidores de carreira do STM	3,039	GP>k; GU < k; GL< k	EXPECTANTE	Adormecido
Fornecedores do STM	2,778	GP>k; GU < k; GL> k	LATENTE	Discrecionário
Juizes e desembargadores estaduais	2,744	GP<k; GU > k; GL> k	EXPECTANTE	dependente
Militares do exército	2,683	GP<k; GU < k; GL> k	LATENTE	Discrecionário
Militares da marinha	2,683	GP<k; GU < k; GL> k	LATENTE	Discrecionário
Militares da aeronáutica	2,672	GP<k; GU < k; GL> k	LATENTE	Discrecionário
Ativistas de direitos humanos	2,589	GP<k; GU = k; GL> k	EXPECTANTE	dependente
Sindicatos dos servidores	2,544	GP<k; GU > k; GL< k	LATENTE	Exigente
Universidades	2,533	GP<k; GU < k; GL> k	LATENTE	Discrecionário
Entidades de classe dos magistrados	2,381	GP<k; GU > k; GL< k	LATENTE	Exigente
Militares que trabalham no STM	2,364	GP<k; GU < k; GL> k	LATENTE	Discrecionário
Historiadores e pesquisadores	2,361	GP<k; GU < k; GL> k	LATENTE	Discrecionário
Cientistas políticos	2,314	GP<k; GU < k; GL> k	LATENTE	Discrecionário
Prestadores de serviço constantes	2,275	GP<k; GU > k; GL< k	LATENTE	Exigente
Associações de servidores	2,247	GP<k; GU > k; GL< k	LATENTE	Exigente
Servidores temporários	2,125	GP<k; GU < k; GL< k	não é stakeholder	
Estudantes de direito	2,103	GP<k; GU < k; GL> k	LATENTE	Discrecionário
Servidores dos demais órgãos da justiça brasileira	2,097	GP<k; GU < k; GL< k	não é stakeholder	

Prestadores de serviço esporádicos	2,050	GP<k; GU <k; GL<k	não é stakeholder
Imprensa estrangeira	1,950	GP<k; GU <k; GL<k	não é stakeholder
Funcionários terceirizados	1,853	GP<k; GU <k; GL<k	não é stakeholder
Estagiários	1,531	GP<k; GU <k; GL<k	não é stakeholder
MDP = média dos desvios padrões das dimensões - $(\sigma GP + \sigma GU + \sigma GL) / 3$			0,87
MDA = média das dimensões poder, legitimidade e urgência dos atores			3,09
PC = ponto de criticidade k – (adotado)			2,70

Balizado por Mitchell, Agle e Wood (1997), identificamos, por suas características, **seis** os atores foram classificados como IRRELEVANTES. Ou seja, 12,5% de todos os potenciais stakeholders não demonstraram possuir atributos ou forças suficientes para poder serem classificados como *stakeholders* da organização em estudo. **Quatro** dos atores (8,3%) delimitados pelos membros da organização tiveram sua categorização direcionada ao grupo dos EXIGENTES.

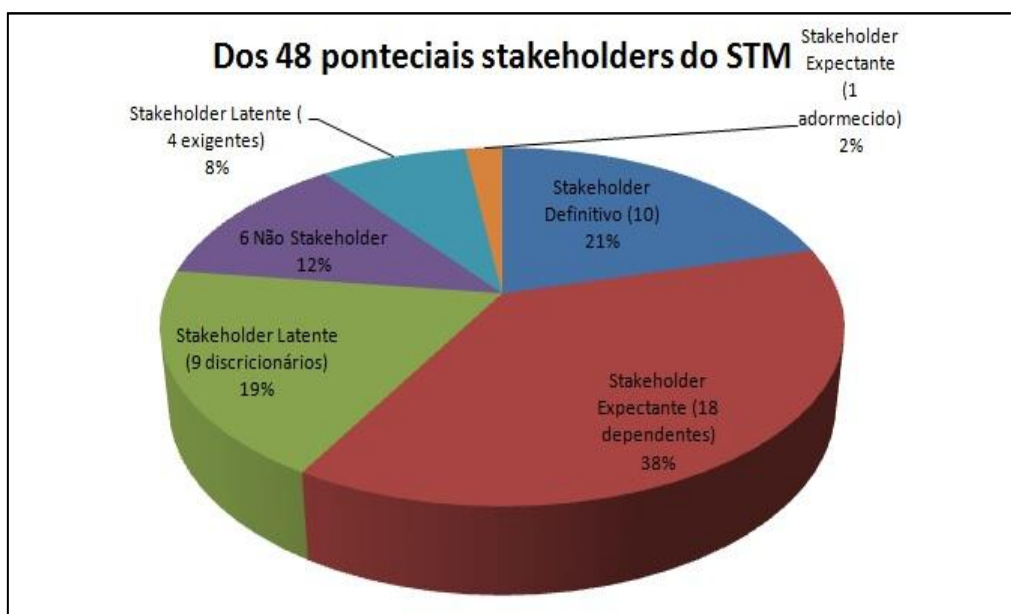
Estes indivíduos não apresentaram forças significantes quando analisado o seu grau de poder diante das ações da organização e demonstram também não possuir representatividade percebida em suas ações perante a organização ou a sociedade. **Dez** dos atores (20,8%) foram identificados como DEFINITIVOS, ou seja, aqueles que reúnem perigosamente todas as características de Poder, Legitimidade e Exigência. São esses atores que deverão receber especial atenção dos estrategistas da Organização, incluindo os da área de comunicação do Tribunal.

Os **servidores de carreira** da organização foram classificados como ADORMECIDOS, que são aqueles stakeholders que impõem suas vontades sobre a organização, mas seus poderes ficam inutilizados por não ter um relacionamento legitimado ou uma pretensão urgente. No entanto, a gestão deve ficar consciente de que tais *stakeholders* podem se tornar mais importantes se adquirirem urgência ou legitimidade.

**Nove** dos atores (18,75%) identificados puderam ser classificados pela alcunha de DISCRICIONÁRIOS. Este grupo caracteriza-se pelo alto grau de reconhecimento de suas ações mediante a própria organização ou diante da sociedade, porém não demonstram grande significância no grau de poder exercido sobre as ações ou ainda na geração de pressão relacionada ao tempo de resposta gerada.

A última categoria de atores detectada neste estudo, ainda seguindo as orientações dos Mitchell, Agle e Wood (1997), apontou para a existência do maior número de stakeholders. **Dezoito** indivíduos (37,5%) foram vistos como DEPENDENTES. Este tipo de *stakeholder* apresenta baixo grau de poder diante das ações da organização, entretanto é um forte gerador de pressão quanto à urgência na geração de respostas e também demonstra possuir relevante legitimidade diante da própria organização e da sociedade.

**Gráfico 1** – Classificação e divisão dos stakeholders do STM, em percentagem



Fonte: elaborado pelo autor

São eles: 1) Subprocuradores do Ministério Público Militar; 2) Promotores Militares; 3) Formadores de Opinião; 4) Ministros do TCU; 5) Grande Mídia (impresso, rádio, TV, Portais); 6) Advogados dos Réus; 7) Ministros dos demais tribunais superiores; 8) Ordem dos Advogados do Brasil (OAB); 9) Mídias Digitais e Sociais (blogs, twitter, Facebook); 10) Advogados; 11) Juízes e Desembargadores federais; 12) Promotores ou Procuradores; 13) Imprensa Geral; 14) Imprensa Especializada (jurídica); 15) Réus; 16) Subprocuradores do Ministério Público; 17) Juízes e Desembargadores estaduais e 18) Ativistas de direitos humanos.

## CONCLUSÃO

O estudo permitiu identificar quais os principais stakeholders do Superior Tribunal Militar. Para alcançar este objetivo, adotou-se como base o modelo de identificação e classificação proposto por Almeida, Fontes Filho e Martins (2000). Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, em que se utilizou a estratégia de estudo de caso com entrevista focalizada. A coleta de dados foi realizada através de entrevista focalizada. Foram mapeados **quarenta e oito stakeholders**, divididos em públicos internos e externos; em geradores de inputs, outputs ou agente da administração.

O estudo também pode identificar o grau de poder que cada stakeholder exerce sobre a organização. Os resultados mostram que a maioria dos *stakeholders que são compreendidos como* influenciadores dos *inputs* da organização são também vistos como influenciados pelos seus *outputs*, o que caracteriza certo grau de interdependência entre suas atividades. O trabalho mostra ainda cinco tipos distintos de categorias de atores: **definitivos, discricionários, exigentes, irrelevantes e dependentes**.

Verifica-se uma predominância de atores classificados como dependentes, os quais têm que contar com o apoio de um *stakeholder* poderoso ou com a benevolência e voluntariado da organização para satisfazer suas pretensões. Sempre é oportuno frisar que os resultados foram coletados a partir da percepção dos seus gestores, principalmente da área de comunicação, pessoal e de gestão estratégica, o que pode apresentar limitações em termos de riscos e imprecisão de afirmações.

Assim, recomenda-se que essa a pesquisa seja realizada com um número maior de gestores do Tribunal para ampliar o número de pessoas entrevistadas, a fim de maximizar a representatividade da amostra, reduzindo-se assim o risco de imprecisão dos resultados. É sempre oportuno lembrar que esta pesquisa é um *input* para futuros trabalhos do Superior Tribunal Militar, tanto na área de comunicação, quanto de estratégia e planejamento, e que também visa obter subsídios para aprimorar as ferramentas de comunicação a serem usadas no atendimento ao objetivo estratégico de comunicação da Justiça Militar da União.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, G. S.; FONTES FILHO, J. R.; MARTINS, H. (2000). **Identificando Stakeholders para Formulação de Estratégias Organizacionais**. In: Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 24. ENANPAD, XXIV. Rio de Janeiro, Anpad. 2000.

BRASIL. Superior Tribunal Militar. **Memória**. Disponível em: <<http://www.stm.jus.br/o-stm-stm/memoria>>. Acesso em: 20 Fev. 2015.

BUENO, Wilson da Costa. **Auditoria de imagem na mídia. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

BUENO, Wilson da Costa. **Auditoria de imagem das organizações: teoria e prática**. São Paulo: Mojora, 2012.

BUENO, Wilson da Costa. **A auditoria de imagem na mídia como estratégia de inteligência empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

DELGADO, Anna Karenina. **Mapeamento de Stakeholders nas Áreas Conexas de Turismo e Meio Ambiente: Um Estudo em João Pessoa/PB**. Natal (RN): Dissertação de Mestrado da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2011.

DRUKER, Peter F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1962.

FAYOL, H.. **General and industrial management**. London, Pitman. (1949).

FROOMAN, J. (Apr 1999). **Stakeholder Influence Strategies**. Academy of Management Review, v.24(2): 191-203.

HEINZEN, Daiane; ROSSETTO, Carlos; ALTOFF, José Roberto. **Identificação e Categorização dos Stakeholders de uma Organização do Terceiro Setor**. São Paulo. Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE., v. 12, n. 1, p. 154-180, jan./mar, 2013.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1999.

KOTLER, Phillip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

JONES, T. M. **Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics**. The Academy of Management Review, v.20(2): 404-437.



Hill, C. W.; Jones, T. M. **Stakeholder-Agency Theory**. Journal of Management Studies, v.29(2):131–154.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; e LAMPEL, J.. **Safári de estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre. Bookman, 2001.

MUNHOZ, Aylza. **Seminário sobre Estratégia Empresarial**. 1993. Disponível em: <<http://www.strategia.com.br>>. Acesso em 10 jul. 2009.

NICOLAU, Isabel. Artigo: **O Conceito de Estratégia**. Campo Grande- Lisboa. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, 2001.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1996.

PERFEITO, Cátia. **Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão Escolar**. Brasília. Revista Educação Brasileira, 2007.

SIMONASSI, Bia. Cartilha **Teoria das Organizações e os Processos Gerenciais**. Brasília: UNICEUB, 2015.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TORQUATO, Gaudêncio; GAUDÊNCIO, Francisco. **Jornalismo empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Summus, 1984.